

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENSIÓN DE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA I.E. N° 80950 – DEL DISTRITO DE MARCABAL – PROVINCIA DE SÁNCHEZ CARRIÓN - UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN – LA LIBERTAD.

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

ARMAS GIL, Edward Jaime

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	10
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	10
2.1.1. Resultados cuantitativos	10
2.1.2. Resultados cualitativos	10
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	19
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	22
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	28
5.1 Marco Conceptual.....	28
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	28
5.1.1.1. Monitoreo de la práctica pedagógica.....	28
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo.....	28
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo.....	29
5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo.....	29
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	30
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento.....	30
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento.....	31
5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente para la comprensión de textos escritos.....	32
5.1.1.3.1. Definición de evaluación docente.....	33
5.1.1.3.2. Estrategias de evaluación docente.....	33
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación docente	34
5.1.2 Área de Comunicación.....	35
5.1.2.1. Enfoque del área: “Comunicativo Textual”.....	35
5.1.2.2. Competencia: Comprende textos escritos en su lengua materna.	35
5.1.2.3. Factores que influyen en el logro de la competencia comprensión de textos escritos.....	36
5.1.2.3.1. Estrategias metodológicas en comprensión lectora.....	36
5.1.2.3.2. Lecturas contextualizadas.....	36

5.1.2.3.3. Monitoreo y acompañamiento pedagógico.....	37
5.1.2.3.4. Técnicas de estudio y en especial técnicas de lectura...	38
5.1.2.3.5. Identificación de docentes con la IE.....	38
5.2. Experiencia Exitosa.....	39
6. Diseño de Plan de Acción	41
6.1 Objetivos.....	41
6.1.1 Objetivo general.....	41
6.1.2 Objetivos específicos.....	41
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	42
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	47
8. Presupuesto.....	54
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	57
10. Lecciones Aprendidas.....	62
Referencias.....	63

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.	9
<i>Figura 2.</i>	Análisis de resultados del diagnóstico.	17
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.	21
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.	44
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.	49
<i>Figura 6.</i>	Presupuesto de Plan de Acción.	54

Introducción

La motivación al realizar este trabajo académico como participantes del programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, que viene ejecutando el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico es la obtención del título que avale la labor en la conducción de la IE, como un verdadero líder pedagógico ser promotor de cambio y lograr metas de carácter institucional para optimizar las diferentes formas de enseñanza y avanzar progresivamente en los aprendizajes esperados de los estudiantes brindando una educación de calidad.

Con el presente trabajo académico se pretende reducir la problemática relacionada a la calidad de enseñanza que brindan los docentes y que afectan directamente al rendimiento escolar, ocasionando la disconformidad de los PPFF de la IE N° 80950, del caserío de Locabamba, distrito de Marcabal, provincia de Sánchez Carrión, región La Libertad. El objetivo del presente Trabajo Académico mejorar las capacidades docentes para la aplicación de la didáctica en las diferentes áreas curriculares, que permitan elevar el nivel de enseñanza.

En la mayoría de escuelas estatales se atraviesa una situación álgida y sobre todo muy preocupante para la sociedad, en cuanto a los bajos calificativos de los aprendizajes en todas las áreas; de allí es necesario la aplicación de ciertas habilidades, destrezas y procedimientos para mejorar los aprendizajes de los educandos del III ciclo de Educación Básica Regular e identificar la problemática y para lo cual se tiene que determinar adecuadamente las estrategias que conlleven a corregir la misma por la mejora de la educación.

El presente trabajo académico está estructurado en diez acápites que desarrollan puntos importantes. En el primer apartado se inicia con la identificación del problema mediante la caracterización del contexto socio-cultural, precisando la formulación del problema detectado. En el segundo acápite se realiza un diagnóstico de carácter cuantitativo y cualitativo, vinculándolo con la visión de cambio de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDir., para ello se aplicó los instrumentos para el recojo de la información. Con relación al tercer apartado se ha desarrollado la caracterización del rol como Líder Pedagógico, según Viviane Robinson con las cinco dimensiones que establece. Se cierra esta parte con el cuarto acápite cuando se fija la siguiente alternativa de solución: implementación del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica.

El quinto acápite está relacionado con la parte más significativa del mencionado trabajo académico al sustento teórico, en esta parte se expone los fundamentos conceptuales de la propuesta de solución: Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente, para lograr que los estudiantes lean comprensivamente, en base estrategias y técnicas de comprensión lectora, interacción docente-alumno. A este marco teórico se le complementa con una experiencia exitosa, como reflejo que la alternativa de solución va a mejorar el despliegue de capacidades profesionales de cada docente.

También se está planteando un sexto apartado referido al Diseño del Plan de Acción con objetivos claros y precisos sobre la alternativa de solución: Monitorear, Acompañar y Evaluar la práctica pedagógica, para lo cual se establece una matriz en donde se visualiza alternativa de solución, objetivos, indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma. En cuanto al séptimo acápite se ha tratado sobre el Plan de Monitoreo y Evaluación juntamente con su matriz, donde se visualiza los objetivos, indicadores, estrategias, actores, etc. Luego, en el octavo apartado se estima los recursos financieros para ser realidad dicho plan. Así mismo, como noveno acápite se realizó la explicación de los diferentes módulos y su implicancia en la labor del directivo. Como último apartado, se ha definido las lecciones aprendidas que han generado un cambio de pensamiento y actitud en el rol del líder pedagógico.

Se relaciona el problema con los Compromisos de Gestión Escolar, y el MBDDir. Fue necesario recabar información de los mismos actores del proceso educativo, archivos y fuentes de información, con instrumentos y técnicas que han permitido tener un mejor acercamiento a la realidad, como son los resultados de la evaluación ECE 2014, 2015, 2016, actas consolidadas de evaluación final, fichas de monitoreo y evaluación diagnóstica de inicio de año escolar, convirtiéndose en fundamentos precisos y concretos. Y por último se ha considerado las referencias bibliográficas.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80950 – Locabamba – Marcabal.

La institución educativa N° 80950 está ubicada en el caserío de Locabamba, distrito de Marcabal, provincia de Sánchez Carrión, región La Libertad, a 45 kilómetros de la ciudad de Huamachuco, se encuentra en el bosque de neblina a 3,526 m.s.n.m. y la temperatura promedio anual es de 13 a 15 grados centígrados y la mínima es de 3 a 6°. La IE fue creada un 14 de agosto del año 1981, con Resolución Directoral N° 1330 y con la siguiente nomenclatura, CEU – IC – 80950. Los gestores de esta creación fueron las autoridades de ese entonces, los cuales presentaron un memorial al Núcleo Educativo Comunal NEC. N° 06 que funcionaba en la capital distrital de Marcabal, cuyo director era el profesor Telmo Llaury Morales, quien autorizó el funcionamiento desde el mes de abril de 1981.

Hoy en día la entidad educativa pretende formar estudiantes, con perspectiva empresarial, toda vez que se cuenta con pequeños proyectos relacionado a la crianza de ganado lechero y la producción de productos lácteos (yogurt y quesos); y en el ámbito de conservación del medio ambiente, se pretende concientizar a los estudiantes y futuros ciudadanos, en cómo afrontar la contaminación ambiental ocasionada por empresas privadas extractoras de cal ubicadas en nuestro caserío.

El local de la IE N° 80950 es propio y cuenta con diferentes espacios, las cuales están distribuidos de la siguiente manera: pabellón “A” de un piso, con tres aulas y dos ambientes administrativos; pabellón “B” de dos pisos, con dos aulas en el primer piso y un ambiente administrativo en el segundo piso; pabellón “C” de un piso, con tres aulas en el primer piso, cabe señalar que los pabellones “A”, “B” y “C”, fueron contruidos de adobe, madera y teja hace más de treinta años y en dichos ambientes funciona el nivel primaria; pabellón “D” de dos pisos, cuya construcción es de adobe, madera y eternit, donde se cuenta con cinco ambientes en el primer piso y cinco ambientes en el segundo piso, donde se alojan la plana docente, todo esto pertenece al nivel primaria.

Con respecto al nivel secundaria, se cuenta con el pabellón “E”, el mismo que consta de dos pisos, cuya construcción es de material noble y eternit, con dos aulas y un ambiente administrativo en el primer piso y tres aulas en el segundo piso, en este pabellón funciona el nivel secundaria; pabellón “F” de un piso y construido a base de adobe, madera y teja, dicho espacio cuenta con dos ambientes, donde funciona la cocina y comedor; referente a los servicios higiénicos, todavía se sigue usando pozos ciegos (Hueco en el piso), mientras se termina de construir los SS. HH., de material noble; así mismo se cuenta con un patio que sirve para llevar a cabo las acciones de formación e información estudiantil previas al ingreso al aula, así como actividades de recreación, y como área exterior, se tiene con un espacio para las prácticas de mini fútbol.

En la actualidad, la IE N° 80950 brinda servicio educativo a dos niveles, se caracteriza por ser multigrado con tres docentes nombrados, un docente en situación de contratado por la UGEL – Sánchez Carrión y un docente contratado por la entidad edilicia del distrito de Marcabal para el nivel primario, la población escolar para el presente año académico es de 104 estudiantes entre niños y niñas matriculados y distribuidos en el 1°, 2°, 3°, 4°, 5° y 6° grado con una sección cada uno. En el año 2009 se crea el Jardín de Niños N° 2062 de manera independiente, pero los profesores de este nivel trabajan coordinadamente con quienes dirigen la gestión educativa ya sea en el nivel primaria y secundaria de la IE N° 80950 - Locabamba.

El 2009 se consolida la gestión de la ampliación del servicio educativo en el nivel secundario, haciéndose cargo de las remuneraciones de los docentes la Municipalidad Distrital de Marcabal, a la fecha, se labora con cuatro docentes nombrados y cuatro docentes contratados, donde se atiende a una población estudiantil de 70 escolares en el presente año, matriculados y distribuidos en el 1°, 2°, 3°, 4° y 5° grado con una sección cada uno, cabe informar que se cuenta con un personal directivo designado por un periodo de cuatro años y con relación a los PPFF, se cuenta con 89 padres y madres de familia pertenecientes a la APAFA de esta institución educativa.

El caserío de Locabamba cuenta con un aproximado de 165 familias distribuidos en cinco sectores: Locabamba Centro, Locabamba Parte Alta, Locabambita, Pilancón y Shagaripe, por lo accidentado de nuestra geografía y por las inclemencias climatológicas, los pobladores cuentan con poca extensión de terrenos cultivables y el mayor porcentaje de pobladores orientan sus esfuerzos a desarrollar una agricultura de autoconsumo, en donde destacan el sembrío de papa, cebada, habas, arveja, chocho,

olluco, mashua, oca, etc., y la otra parte se encuentran trabajando como obreros en las empresas de extracción de cal, acantonadas en la comunidad, también se dedican a la crianza de ganado ovino y vacuno.

En cuanto a las festividades comunales, se celebra los carnavales, el homenaje a la madre en su día, la fiesta de Fray Sebastián, las fiestas del aniversario Patrio, el onomástico de IE, día de la Juventud, semana de los Derechos del Niño y la navidad, desarrollándose actividades culturales como, concurso de danzas, verbena artístico – cultural, actividades religiosas, deportivas, etc. El caserío cuenta con servicios básicos como son agua no potable, luz eléctrica y telefonía móvil deficiente.

Cuando se llevan a cabo las asambleas o jornadas con los padres de familia y comunidad en general, manifiestan en todo momento que lo que ellos quieren para sus hijos, es que no sean lo que ellos son en la actualidad, son expresiones de angustia y descontento con el sistema educativo. Dentro de los requerimientos que hace la comunidad a la institución educativa es que desean que se mejore la calidad educativa para que sus hijos puedan ingresar a la universidad o instituto superior sin tener dificultades y muchos menos sin tener que acudir a las academias preuniversitarias. A veces hacen comparaciones con colegios urbanos donde obviamente se desarrollan en otras condiciones, quieren ver a sus hijos ejerciendo una profesión y volcar todas las sabidurías para que su pueblo progrese, cultivando una sociedad justa y emprendedora, cambiando la forma de pensar y actuar de su pueblo.

La relación con la comunidad es cordial, pues se cuenta con el apoyo directo de las organizaciones externas como Ronda Campesina, Agente Municipal, Teniente Gobernador, JASS y líderes de la comunidad. También se tiene el soporte de las organizaciones internas de la IE como APAFA, CONEI, Qali Warma, promoviendo cada una de estas organizaciones la cooperación de toda la colectividad educativa desde su rol que les corresponde, caminando a alcanzar un solo objetivo que es el progreso y mejora de la calidad educativa.

1.2 Formulación del Problema Identificado

El presente problema nace a raíz de los resultados del examen diagnóstico aplicado a los estudiantes al inicio del año escolar, los registros de evaluación, las

actas oficiales de evaluación de los últimos tres años, los resultados de ECE, los aplicativos del PAT del 2105 y 2016, etc., donde se encuentra deficiencias de aprendizaje en el avance de la competencia comprensión de textos escritos; por lo que se ha definido el siguiente problema:

Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular, de la institución educativa N° 80950 del distrito de Marcabal, provincia de Sánchez Carrión, UGEL - Sánchez Carrión – La Libertad.

Cuando se analiza todos los detalles de esta problemática, se puede atribuir las siguientes causas, los docentes presentan escaso empoderamiento de estrategias metodológicas en comprensión lectora, es decir muchos de ellos siguen utilizando métodos tradicionales, no muestran interés personal ni profesional por optimizar su desempeño en el aula, considerando de alguna forma acciones que les permita mejorar la competencia comprensión de textos escritos en los estudiantes. Entre los factores de Gestión Curricular que se relacionan a esta causa está la motivación docente. Algunos docentes son desgastados para cumplir sus funciones y disponer de un tiempo prudencial para llevar a cabo el trabajo colegiado que les admita planificar actividades de forma contextualizada. Todo esto conlleva a una deficiente comprensión de textos escritos por parte de los educandos.

Otra causa es la práctica de lecturas no contextualizadas, impidiendo promover aprendizajes significativos en los escolares y así mejorar en la competencia de comprensión textos escritos, tampoco podemos dejar de lado el desconocimiento de los procesos didácticos como el antes, durante y después de la lectura. Entre los factores de Gestión Curricular que se relacionan a esta causa se encuentran el desarrollo de las capacidades profesionales de los profesores debido a la carencia de capacitaciones y espacios para generar grupos de interaprendizaje o formar comunidades profesionales de aprendizaje que van a permitir mejorar significativamente la práctica docente y por consiguiente el ascenso en el aprendizaje de los alumnos. Todo esto ha incitado al desinterés y la desmotivación de la lectura por cuenta de los escolares.

La tercera causa y la que influye de manera preponderante en el proceso de enseñanza aprendizaje, es el escaso Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico a los docentes, ya que el directivo tiene muchas actividades administrativas y de gestión, lo que dificulta realizar un seguimiento al docente de manera oportuna y frecuente. Un

factor relacionado con esta causa es la planificación del Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico. Al no realizarse esta planificación por parte del equipo No se pueden cumplir con las actividades que están consideradas en el PAT, realizándose de manera improvisada y no acorde con el contexto. En consecuencia, al no realizar un acompañamiento planificado y sistemático, ocasiona que, los docentes efectúen prácticas pedagógicas poco significativas para los educandos.

Otra causa en la presente problemática es que se ha descubierto la escasez de hábitos y técnicas de estudio y en especial hábitos y técnicas de lectura por parte de los estudiantes, porque en su mayoría leen, pero no comprenden, así mismo, muestran total desinterés por practicar dicho hábito. El factor de Gestión Curricular que se vincula con esta causa es el aspecto motivacional del docente, ya que se debe educar con el ejemplo, entendiéndose que, los estudiantes aprenden solo el 30% de lo que se les enseña y el 70% lo emulan de las actitudes y comportamientos del entorno social y familiar donde se desenvuelve, entonces, son los docentes quienes deben inspirar este hermoso hábito en los estudiantes. Todo esto generará que, los escolares no logren desarrollar su capacidad intelectual de manera óptima.

Por último, se puede observar que algunos docentes no se identifican y tampoco asumen compromisos en la IE, uno de los elementos que se puede atribuir a esta causa, es la condición laboral de docentes contratados que se cambia a cada año, perjudicando la secuencia de un trabajo planificado e integral que se realiza previo a empezar del año escolar. El factor de Gestión Curricular que se atribuye con esta causa es el tema motivacional por el lado del profesor, ya que no asume sus responsabilidades y compromisos que le atañe como guiador de los aprendizajes, a ello se suma el aspecto de capacidades profesionales, donde incumple acciones propias de su labor profesional. Esta situación origina el desinterés de algunos docentes, en preocuparse por el adelanto de los educandos en la competencia de comprensión textos escritos.

Para revertir esta situación problemática sobre el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos, el Líder Pedagógico debe manejar estrategias para unificar esfuerzos juntamente con aliados de gran importancia, como las autoridades, ya que ellos serán el soporte para gestionar a diferentes instituciones, la implementación y realización de talleres de integración con todos los agentes educativos, donde se promueva la buena práctica de valores en el hogar y por ende en los estudiantes, mejorando su estado emocional, que se va a

expresar en la espontaneidad e interés por adquirir y practicar estrategias para mejorar la comprensión lectora.

Así mismo, no se puede negar la importancia del aporte nutricional que brinda el programa Qali Warma ha permitido un cambio fundamental en la nutrición de los estudiantes, conllevando a una mejor retención de la información y por consiguiente repercute de manera efectiva a superar el deficiente nivel de comprensión de textos escritos de los alumnos. Aglutinando estos 2 factores, se logrará formar futuros ciudadanos con una conciencia ambiental eficiente y con un pensamiento progresista y empresarial.

A continuación, se muestra el árbol de problemas donde se clarifica las orígenes y resultados del problema priorizado:

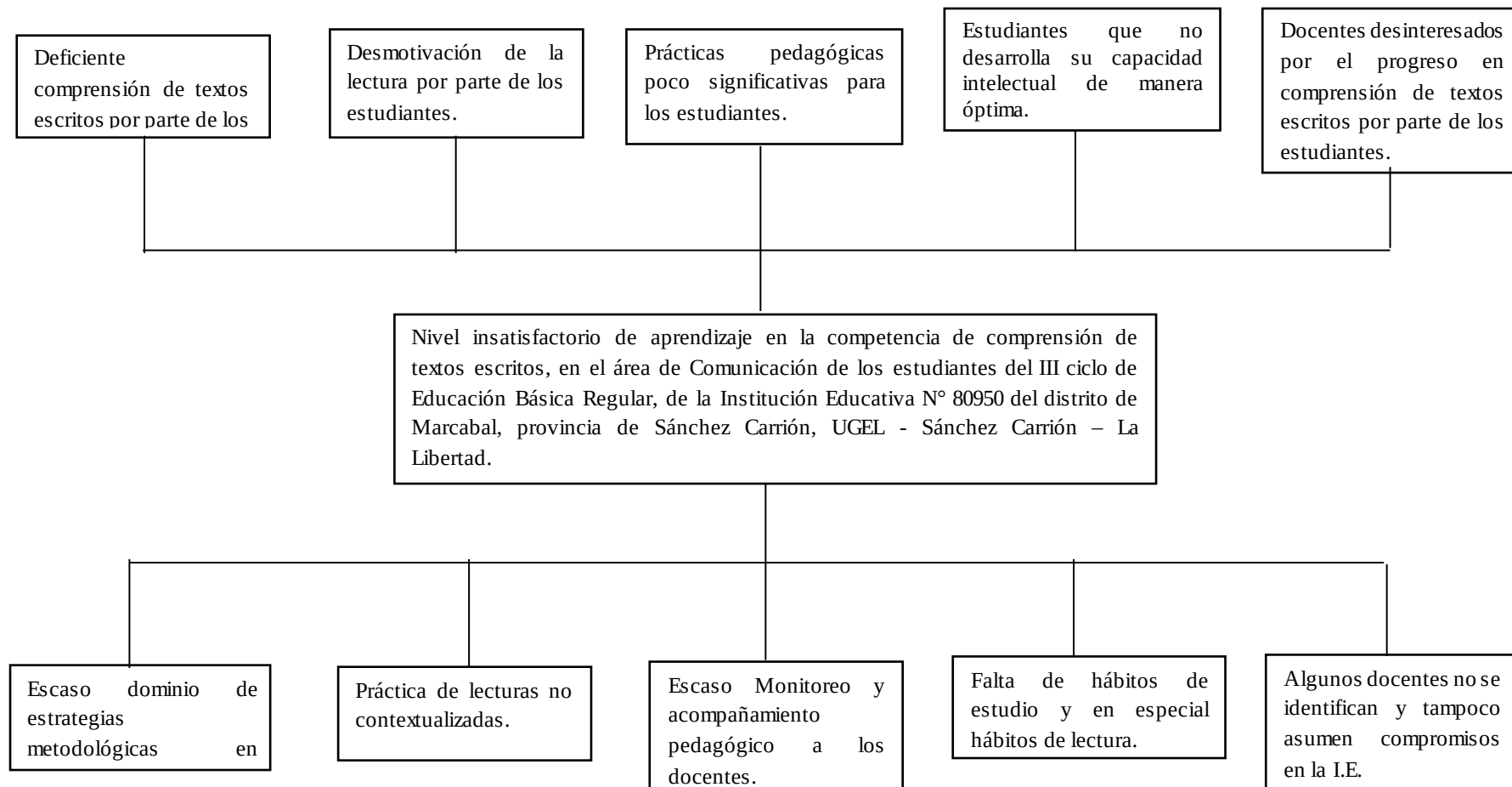


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Reflejan resultados usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística, en este caso, se puede observar que, el 100% de los indicadores del tiempo pedagógico se ubica en el nivel de inicio, donde se evidencia que no se dedicó el total del tiempo a las actividades pedagógicas, paralizando el logro de aprendizajes significativos en los alumnos, a ello hay que agregar, la no terminación de las sesiones de aprendizaje. Estos resultados reflejan que, existen dificultades para dosificar el tiempo pedagógico en el aula de manera efectiva, el mismo que impide sobresalir en los aprendizajes de los escolares.

Se observa que el 63% de los indicadores de herramientas pedagógicas se sitúa en el nivel de proceso y el 38% de indicadores se hallan en el nivel de inicio. Todo esto permite afirmar que, en los indicadores monitoreados aún se presenta deficiencias en el empoderamiento de herramientas pedagógicas, impidiendo su aplicación en el proceso de desarrollo de una sesión de aprendizaje. Luego de un análisis minucioso, se puede concluir que, falta brindar un acompañamiento oportuno, así mismo no se realiza círculos de interaprendizaje que admita mejorar el trabajo didáctico del docente y la calidad de los aprendizajes en los escolares.

Con relación al aspecto de materiales y recursos educativos, se puede aseverar que, el 75% de indicadores se halla en el nivel de proceso, así mismo se nota que el 25% de indicadores se fijan en el nivel de inicio. En este aspecto se evidencia que, existen problemas en manejar apropiadamente el uso correcto de los materiales y recursos educativos. Por lo que, falta brindar un acompañamiento oportuno y realizar círculos de interaprendizaje que conlleve a mejorar el desempeño del profesor en el aula y como resultado de dichas acciones, mejorar la calidad de enseñanza para asegurar aprendizajes duraderos en los estudiantes.

2.1.2 Resultados cualitativos. Mide las cualidades de los participantes en el proceso educativo. Respecto a la interacción docente-alumno se pudo observar que, los estudiantes entrevistados manifiestan su reacción frente a cuando un niño le

molesta en la clase, los cuales responden que, les incomoda porque ellos no les hacen nada, es en esa parte que el clima escolar no es favorable porque existe agresiones entre compañeros; así mismo, cuando se les pregunta sobre cuál es la reacción cuando un compañero se porta mal, a lo que ellos expresan que, la profesora les trata y se quedan callados, así mismo, la profesora dice que les va a castigar con la regla, otros estudiantes responden que, la profesora se molesta y dice que lo va a llamar a los padres; analizando dicho contexto, se puede evidenciar que la docente emplea mecanismos negativos cuando los estudiantes se comportan mal.

Es en estas circunstancias que, no se puede obviar que, en el MBDDir., se precisa lo siguiente:

“Dominio 1, Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes; 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”. (MINEDU, 2014, p. 35)

Con relación al dominio 1, deja en claro que el líder pedagógico es el responsable de generar todas las situaciones propicias para mejorar eficazmente los aprendizajes, para ello deberá promover en todos los protagonistas de la educación, una actitud democrática, de trabajo colaborativo, concientización sobre la tarea y rol encomendado, dejando en claro que el trío docente – estudiante – padre de familia, siempre debe estar unido y de esa forma viabilizar todas las circunstancias que conlleven a levantar el nivel educativo que la sociedad tanto reclama.

“Dominio 2, Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes; Competencia 5, Promueve y lidera 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 logros de aprendizaje”. (MINEDU, 2014, p. 35)

Respecto al dominio 2, el directivo deberá promover las comunidades de aprendizaje, donde, a partir de la reflexión del trabajo realizado en aula y con el intercambio de experiencias entre profesionales de la educación, se fortalecerá de manera significativa sus prácticas pedagógicas. En este aspecto se necesita bajar todos al llano, donde se va a generar un clima de respeto y confianza, y solo en estas circunstancias se motivará una actitud de cambio, mediante la revisión, reflexión e

innovación, pero sobre todo mostrar en todo momento predisposición para mejorar el trabajo frente a los estudiantes y ser un profesional competente.

Para revertir esta situación negativa que repercute en el ascenso de los aprendizajes, es ineludible implementar jornadas y talleres de reflexión sobre participación e integración de todos los responsables en mejorar la educación, porque de manera general, el docente no regula de manera correcta sus emociones ante una conducta negativa de los educandos, aparte de ello los escolares son tímidos y no tienen mucha comunicación con sus padres. Por ello, es trascendental que los padres colaboren con el maestro en la educación del estudiante, puesto que el alumno, pasa la mitad de su tiempo en la IE y la otra parte de tiempo transcurre en el hogar, esto implica que, su formación debería estar orientada bajo esquemas similares y no trabajar de una manera aislada siendo totalmente improductivo y no es posible que el niño aprenda algo en el colegio y lo desaprenda en la casa, o viceversa.

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

El presente trabajo de académico está relacionado al nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos, en el área de comunicación de los niños/niñas del III ciclo de Educación Básica Regular, de la IE N° 80950 del distrito de Marcabal, provincia de Sánchez Carrión, perteneciente a la UGEL - Sánchez Carrión, región La Libertad.

Para revertir esta situación que contribuye los bajos estándares de calidad educativa en la cual se encuentran sumidos la mayoría de IE, es que nace la expectativa de la implementación del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del modo de actuar docente en el cumplimiento de su labor, para ello se cuenta con un 90% de docentes que tienen el interés de ser parte de esta solución y por ende mejorar su calidad de trabajo, así mismo se tiene a docentes fortaleza que están dispuestos a contribuir a esta ardua labor desde su experiencia, como también, se cuenta con la colaboración de los PPFF, que muestran más interés y preocupación por el aprendizaje de sus hijos. Todas estas posibilidades de apoyo y cooperación para afrontar la presente problemática educativa, advierten que, es de gran valor conocer

las falencias, para luego llevar a cabo una concientización oportuna, y lo más característico en este tipo de acciones, es la voluntad para hacer las cosas.

Para encaminar el diagnóstico del problema identificado, se han manejado herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo. Las consecuencias de los instrumentos cuantitativos permiten aseverar que la profesora tiene falencias en controlar y regular el tiempo pedagógico, donde se observa que, no dedicó el total del tiempo a las actividades pedagógicas, a ello se suma, la no terminación de las sesiones de aprendizaje, imposibilitando la consolidación de aprendizajes propios en los estudiantes; del mismo modo, se observa que, en el proceso de ejecución de las sesiones de aprendizaje, no se aplican las rutas de aprendizaje, reflejándose en el incumplimiento de los procesos pedagógicos y didácticos; también, se observa que, la docente presenta problemas en el buen manejo de materiales y recursos educativos.

Por último, se ha podido verificar que, el clima escolar no es favorable en el espacio donde se generan los aprendizajes, porque existe agresión psicológica y al parecer física, porque aún se verifica que no hace uso de estrategias para regular las emociones de los educandos. Todo ello se origina a causa de que, los docentes no han recibido la asesoría correspondiente, ni han sido monitoreados permanentemente y por diversos motivos no se ha concretado la ejecución de un trabajo entre profesionales de la educación, para reforzar sus capacidades.

Los procesos que se hallan implicados en la presente problemática, respecto al aspecto tiempo pedagógico, se corresponde con el proceso PO02.1, referido a realizar la programación curricular y el proceso PO02.2, orientado a programar el tiempo para el aprendizaje y estos procesos se corresponden con el compromiso 1, progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE y el compromiso 3 cumplimiento de la calendarización y planificación en la IE De la misma manera, se relaciona con la competencia 1 del MBDDir., 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.

En cuanto al aspecto herramientas pedagógicas, los procesos que se encuentran comprometidos, es el referido a desarrollar el trabajo colegiado, que se ubica en el proceso PO03.1, así como el proceso PO03.3, que se refiere a realizar el acompañamiento pedagógico; estos procesos se corresponden con el compromiso 4 sobre acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE, a la vez estos

procesos se relacionan con competencia 3 del MBDDir., donde expresa lo siguiente: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.

Sobre el aspecto materiales y recursos educativos, los procesos que se hallan relacionados, es el PO04.1, desarrollar sesiones de aprendizaje, como también el PO04.2, reforzar los aprendizajes y el PO04.3, sobre realizar acompañamiento integral al estudiante, dichos procesos apuntan al logro del compromiso 4 sobre acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE, a la vez estos procesos se corresponden con la competencia 3 del MBDDir., y la competencia 6 que 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.

Por último, en lo que concierne al aspecto clima escolar, los procesos que se hallan vinculados, es el PO05.1, referido a promover la convivencia escolar, el PO05.2, concerniente a prevenir y resolver conflictos y el PO05.4, alusivo a vincular la IE con la familia. PO04.1, dichos procesos apuntan al logro del compromiso 5, referidos a la gestión de la convivencia escolar en la IE, así mismo dichos procesos se corresponden con competencia 2 del MBDDir., donde 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, del mismo modo la competencia 5, donde promueve y lidera 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 logros de aprendizaje.

Todo paradigma educativo que existe en la actualidad tiende a declinar por la falta de espíritu de investigación en los profesores y aún más se agrava la situación cuando el docente no tiene una formación y actualización acorde a las expectativas de una sociedad cambiante y llena de problemas, de ahí que, toda necesidad educativa, se ve argumentado en un problema psicopedagógico, nunca se trazan objetivos concretos, todavía no se muestra una actitud conscientes que, la educación va a progresar si el trinomio padre, estudiante y docente, se encuentran aglutinados, donde todos trabajemos apuntando a concretizar la visión de la entidad educativa.

En el presente contexto todavía se tiene dificultades para hacer que los padres se interesen e involucren en cómo mejorar el rendimiento escolar de sus hijos, como también existe algunos docentes que tienen temor de someter a crítica la supuesta cabalidad de su actuar pedagógico frente a sus estudiantes y a los padres de familia. Para ello, se ha considerado implementar talleres de concientización sobre lo primordial que significa su participación en la mejora de la calidad educativa, en tal sentido, los talleres y estrategias de integración tienen que estar dirigidas a unificar esfuerzos entre docentes, padres de familia y estudiantes, para reorientar el trabajo educativo. Para ello se plantea realizar las siguientes actividades:

- En la primera asamblea general de todos los responsables en mejorar la calidad educativa, que se realiza previo al inicio de las clases, se deberá asumir compromisos para trabajar de manera organizada y con el involucramiento e integración de todos los agentes educativos.
- Llevar a cabo una evaluación diagnóstica, dentro de la primera semana de clases, a todos los alumnos y en los dos niveles con que cuenta la IE.
- A nivel de todos los docentes, analizar los resultados y posibles causas del examen diagnóstico.
- Bajo las orientaciones del profesor aula/tutor, adecuar un lugar en el domicilio para realizar las actividades de extensión, así como organizar un planificador para practicar una lectura contextualizada en familia.
- Implementar y realizar talleres o círculos de interaprendizaje, para fortalecer las capacidades docentes en referencia al uso correcto de destrezas metodológicas en la competencia comprensión de textos escritos.
- Implementar y ejecutar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente, para realizar un seguimiento oportuno a las actividades de aprendizaje que se desarrollaran en el aula, previamente planificadas.
- Cada docente deberá de informar sobre los resultados a los escolares y padres de familia, así mismo tendrá que promover la cohesión del trinomio educativo, donde todos asuman compromisos para mejorar de manera progresiva los aprendizajes.
- Mínimamente cada bimestre, los docentes tendrán que informar a los padres de familia y estudiantes, sobre la progresión de los aprendizajes y en qué grado se cumplió asumidos.

La problemática en la IE está relacionada a las deficiencias que presentan los educandos para leer comprensivamente, lo que evidencia en los bajos resultados de los aprendizajes, no solamente en el área de comunicación, sino en todas las áreas curriculares. Para revertir esta situación negativa que indudablemente afecta a toda la IE, se ha planteado los siguientes desafíos: implementar acciones para manejar óptimamente estrategias metodológicas en comprensión lectora; promover el desarrollo de lecturas contextualizadas, implementar un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación; implementar estrategias para adquirir y practicar técnicas y hábitos de estudio en especial técnicas y hábitos de lectura y por último, promover jornadas de involucramiento y participación docente para integrarse al trabajo cooperativo y colaborativo. Realizando todas estas acciones, no dudamos en realizar eficazmente la comprensión de textos escritos, los cuales van a ser determinante para la adquisición de nuevos saberes.

Todo esto conllevará a promover y fomentar un clima propicio para estimular mejores aprendizajes, pero tomando como base el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos en los alumnos y lo más sustancial, se tendrá un diálogo fluido y de confianza entre PPFF y docentes, que a veces pareciera algo utópico de lograr, y es en esta situación que el directivo demostrará su capacidad como un verdadero líder pedagógico, aplicando el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente, permitiendo perfeccionar su desempeño ante los educandos y así contar con estudiantes autónomos, competentes y dispuestos a enfrentar cualquier reto que la vida se les presenta. Es así como pretendemos dar respuesta a una sociedad tan decepcionada con la calidad de enseñanza que se le brinda a sus hijos.

A continuación, se detalla la correlación que existe entre los procesos de gestión institucional, los compromisos de gestión escolar y el MBDDir.:

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos, en el área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular, de la Institución Educativa N° 80950 del distrito de Marcabal, provincia de Sánchez Carrión, UGEL- Sánchez Carrión – La Libertad.	Resultados cuantitativos: Aspecto: Tiempo Pedagógico. Conforme a la aplicación de la Ficha de Monitoreo, se afirma que, todavía existe inconvenientes en el manejo eficiente sobre Tiempo Pedagógico, lo cual impide generar aprendizajes significativos en el estudiantado. Aspecto: Herramientas Pedagógicas. Las actividades de Monitoreo nos permiten certificar que, aún existen obstáculos en el manejo de herramientas pedagógicas durante el cumplimiento de los procesos pedagógicos y didácticos dentro de las sesiones de aprendizaje. Aspecto: Materiales y recursos educativos. Según las acciones de Monitoreo se puede evidenciar que, aún se presenta inconvenientes en el uso apropiado de los materiales y recursos educativos usados durante la sesión de	PO02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. PO02.1: Realizar la Programación Curricular. PO02.2: Programar el Tiempo para el aprendizaje. PO03: Fortalecer el Desempeño Docente. PO03.1: Desarrollar el Trabajo Colegiado. PO03.3: Realizar el Acompañamiento Pedagógico. PO04: Gestionar los Aprendizajes. PO04.1 Desarrollar Sesiones de Aprendizaje. PO04.2: Reforzar los Aprendizajes.	Compromiso 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE. Compromiso 3 Cumplimiento de la calendarización y planificación en la IE. Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	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. Minedu. (2015). Marco del Buen Desempeño Directivo. Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos. Minedu. (2015). Marco del Buen Desempeño Directivo. 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. Minedu. (2015). Marco del Buen Desempeño Directivo.

	aprendizaje.	PO04.3: Realizar acompañamiento integral al estudiante.		
	Resultados cualitativos: Aspecto: Clima Escolar. De acuerdo a la técnica Focus Group aplicada a los estudiantes sobre Clima Escolar, se puede evidenciar que, todavía se presenta dificultades en escuchar y dialogar con atención con los estudiantes, no se reconoce el esfuerzo de los mismos y falta promover las relaciones horizontales lo que permita crear un clima de confianza y armonía.	PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.1: Promover la convivencia escolar. PO05.2: Prevenir y resolver conflictos. PO05.4: Vincular la I.E. con la familia.	Compromiso 5 Gestión de la convivencia escolar en la IE.	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. Minedu. (2015). Marco del Buen Desempeño Directivo. Competencia 5 Promueve y lidera 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 logros de aprendizaje. Minedu. (2015). Marco del Buen Desempeño Directivo.

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla ciertas dimensiones según Robinson (MINEDU, 2016, p. 30). La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En concordancia a esta dimensión y el problema definido, se plantea desarrollar las actividades en el PAT de la institución educativa relacionadas a mejorar de manera progresiva la competencia de comprensión de textos. Porque al ser considerada como una actividad del PAT, se van a destinar recursos para su cumplimiento, accediendo a desarrollar en nuestros estudiantes sus competencias y por consiguiente avanzar en el aprendizaje del alumnado.

La segunda dimensión es el uso estratégico de recursos. En relación a esta dimensión y al problema definido, es necesario implementar jornadas de fortalecimiento docente sobre el adecuado manejo de estrategias de comprensión lectora, aplicándolo en la ejecución de las sesiones de aprendizaje, teniendo en cuenta las necesidades y situaciones que generen interés para los estudiantes, sólo de esa manera se va a promover en los escolares la destreza para cultivar técnicas/hábitos de estudio y en especial técnicas/hábitos de lectura, para que puedan comprender lo que leen, así mismo, se estará cumpliendo con el compromiso de gestión, Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.

La tercera dimensión según Robinson es planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. En concordancia a esta dimensión y al problema determinado, se pretende promover la realización de las jornadas del trabajo colegiado, llevar a cabo jornadas de reflexión y revisar el currículo con los profesores, en base a los resultados del monitoreo respecto a su práctica pedagógica y así fortalecer su desempeño frente a los educandos, porque como principio de toda buena gestión escolar, se debe buscar una secuencia y articulación entre todos los grados de ambos niveles, para ello, se debe partir siempre de una buena planificación y garantizar el logro de metas, de este modo se evitará las improvisaciones que se evidencian en la aplicación de instrumentos para el recojo de información.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, propiciando círculos de interaprendizaje entre profesionales de educación, así mismo promover el trabajo colegiado, planificando en relación a la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación, porque a través de estas

reuniones se irá fortificando la labor pedagógica, como también va a motivar que los docentes puedan intercambiar ideas, acuerdos y experiencias afines a su labor e ir fortaleciendo sus capacidades profesionales.

La última dimensión de Robinson considera que se debe garantizar un ambiente seguro y de soporte. De acuerdo a esta dimensión, se plantea promover el ejercicio de saludable clima escolar con los miembros de la comunidad educativa, propiciando reuniones de trabajo de forma continua, esto va a avalar que dicha labor se realice en un ambiente favorable y así contar con docentes que cumplen su trabajo pedagógico, acorde con el MBDD, padres colaborativos y estudiantes participativos.

El éxito de todo proyecto educativo, se va a lograr en base a una buena planificación, organización y distribución de roles a cada actor educativo, acciones que van a garantizar el logro de la meta. Obviamente esta responsabilidad recae en la capacidad del líder pedagógico para aglutinar todos los esfuerzos hacia la mejora de la calidad de enseñanza que se impartirá en su institución. Para ello tiene que implementar y ejecutar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente contextualizado, donde el profesor se sienta contento que le hagan un seguimiento a su labor, ya que esto, le va a facilitar mejorar su labor en el aula y como consecuencia de todo ello, se estará formando estudiantes competentes para desafiar los retos de un mundo que se encuentra en constante cambio.

A continuación, se exhibe el cuadro sobre la caracterización del rol como Líder Pedagógico:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Incluir actividades en el Plan Anual de Trabajo de la IE relacionadas a la mejora de la competencia de comprensión de textos escritos.	Porque al ser considerada como una actividad del PAT, se van a destinar recursos para su cumplimiento y así optimizar el aprendizaje de los educandos de nuestra Institución Educativa, respecto a esta competencia.
Uso estratégico de recursos.	Implementar jornadas de fortalecimiento docente sobre el adecuado manejo de estrategias de comprensión lectora, aplicándolo en la ejecución de la sesiones de aprendizaje y teniendo en cuenta situaciones de interés y necesidad del alumno.	Porque va a generar en los escolares la práctica de técnicas/hábitos de estudio y en especial técnicas/hábitos de lectura, pero lo más primordial, les servirá para poder comprender lo que leen, de igual modo estaremos cumpliendo con el compromiso de gestión Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Promover la ejecución de jornadas para el trabajo colegiado, coordinar y revisar el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados de los dos niveles que atiende la IE. Llevar a cabo jornadas de reflexión sobre su práctica forma de trabajo en el aula. Monitorear a los profesores respecto al ejercicio como profesional en educación para luego vigorizar sus capacidades. Efectuar la retroalimentación al responsable de la enseñanza, para ir perfeccionando la calidad de su labor, basándose en los resultados obtenidos de la visita en aula.	Porque como principio de toda buena práctica docente, se debe partir siempre de una buena planificación, para garantizar el logro de metas y así evitar las improvisaciones, que se ha observado al momento de aplicar diversos medios de recojo de información.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	Participar con los profesores en círculos de interaprendizaje y a través del trabajo colegiado intercambiando experiencias.	Porque, mediante dichas reuniones vamos a ir progresando en nuestra formación pedagógica y desencadenar el logro de competencias en los alumnos.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Promover el ejercicio de un saludable clima escolar con los responsables de mejorar la calidad de la educación, propiciando reuniones de trabajo de manera periódica.	Nos facilita trabajar en un ambiente favorable y de esta forma tener docentes que cumplen su trabajo pedagógico, acorde con el MBDD, padres colaborativos y estudiantes participativos.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Partiendo de las posibles alternativas de solución para afrontar el problema priorizado en la IE N° 80950 del distrito de Marcabal referido al “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular, de la Institución Educativa N° 80950 del distrito de Marcabal, provincia de Sánchez Carrión, UGEL - Sánchez Carrión – La Libertad”, se ha decidido dar solución al problema planteado con el equipo directivo implementando y ejecutando el plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica pedagógica, ya que esta alternativa responde a las expectativas del objetivo propuesto.

La relación que existe entre la propuesta de solución y el liderazgo pedagógico, es que, al implementar y ejecutar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, implica que el actuar como líder pedagógico, debe iniciar desde la aplicación de una evaluación diagnóstica, donde se podrá verificar la situación actual de aprendizaje del estudiantado y mediante jornadas de reflexión, trazar metas a corto y mediano plazo, donde se priorice la concientización de todos los responsables de brindar una buena enseñanza, para cumplir su responsabilidad de manera eficiente, luego orientar todos los esfuerzos a realizar una planificación curricular de manera colegiada y en cada etapas evaluar los avances para corregir dificultades y reforzar lo logrado.

Partiendo de la premisa que, el MAE responderá a las necesidades y deficiencias que el docente requiere para el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos en los escolares, se tiene que iniciar dicho trabajo desde la contextualización e identificación de las características de la IE, y en base a dicha problemática plantear situaciones significativas que generen aprendizajes duraderos, ya que en la actualidad, el mejor camino para adquirir todo el bagaje de conocimientos existentes, será mediante los medios escritos, en tal sentido, la lectura comprensiva se ha vuelto un instrumento de saber indispensable; por ello se deduce que, si se logra empoderar a los estudiantes la competencia de comprensión de textos escritos, se habrá superado el grave problema de leer y no comprender y por consiguiente se estará logrando el primer compromiso de Gestión Escolar.

La población Locabambina, por razones económicas o culturales, donde las creencias y/o prejuicios tienen un rol predominante, ha impedido implementar políticas educativas, ya sea mediante la gestión de sus autoridades u en otra modalidad, no se ha podido concientizar en lo fundamental que es la práctica de la lectura en la sociedad, donde leer comprensivamente es una meta de mayor prioridad a lograr en la IE; pero hasta la fecha, aún se observa que los PPFF, le dan poca importancia a esta problemática que atañe a sus hijos, es aquí donde se presenta un gran reto para el líder pedagógico, ya que mediante el monitoreo y acompañamiento pedagógico, el director obtendrá evidencias de las estrategias que emplea el docente para involucrar al PPFF, en el quehacer educativo.

En esta última década los sistemas educativos han recobrado un gran interés por descubrir los factores que intervienen en los malos resultados de aprendizaje, que sus poblaciones estudiantiles vienen conviviendo, pero este problema apunta a que no se está desarrollando de manera eficaz, las técnicas y/o hábitos para el ejercicio de la lectura y escritura en los escolares. Esta escasez de hábitos y/o técnicas de lectura se expresa en los mínimos resultados en comprensión de textos escritos y dicho inconveniente se muestra tanto en primaria como secundaria, clarificándose en los bajos resultados de los alumnos en todas las áreas del currículo, y se hará notar que el gran responsable de esta situación es el profesor y su actuar frente a los escolares, para ello, se realizará visitas constantes al aula y constatar cómo se desenvuelve en los diferentes escenarios de aprendizaje.

La implementación y ejecución del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, desempeña un papel predominante en el proceder pedagógico del directivo, ya que admite comparar lo que sustentan las teorías pedagógicas con el actuar docente. Cuando se analiza los resultados de diferentes herramientas aplicadas para diagnosticar las causas de la problemática en mención, se evidencia que, los estudiantes presentan deficiencias en el área de comunicación, específicamente en la competencia comprensión de textos escritos, convirtiéndose en un gran obstáculo que no les permite manifestar eficazmente sus destrezas al momento de obtener nuevos aprendizajes.

Para sustentar la presente propuesta de solución se tomará como referente a los últimos resultados del examen PISA, donde Singapur ocupó el primer lugar en Lectura, donde la lectura tiene implicancias positivas para que dicho país también ocupe el primer puesto en Ciencias y Matemática. Si analizamos el sistema

educacional de este país y otros de la misma élite, se puede determinar que los responsables de la enseñanza, son el centro del sistema educativo y son las habilidades didácticas que ellos emplean para que sus educandos aprendan a leer comprensivamente. De allí parte la importancia de monitorear la labor del docente en el aula, donde tiene que efectuar acciones educativas coherentes, dirigidas a formar un ser humano que pueda afrontar de manera eficiente los retos que se les presenta.

Los profesores desempeñan un rol valiosísimo en el progreso y avance de su país, en algunos casos se observa que los futuros docentes tienen una formación muy cuidadosa, ya que está en juego las aspiraciones que todo gobierno debe priorizar, considerándose como el cimiento para la mejora de la calidad educativa. Todos los docentes no pueden obviar el espíritu de investigador educativo que debe caracterizarles, por ello se debe asistir a cursos o talleres presenciales y online, así como realizar post grados que van a conllevar a consolidar sus capacidades profesionales en educación.

Cuando se toca el tema de preparación docente, se refiere al tipo de formación que debe recibir los estudiantes ya sea en los institutos y/o universidades, donde se debe enfatizar una vasta preparación en conocimientos, y todo ese cúmulo de saberes le va a facultar el manejo de estrategias para una mejor enseñanza, siendo un factor determinante para ser competitivo y en segundo lugar está el empoderamiento de todas los sustentos teóricos del aprendizaje y pedagogía, y así lograr un desempeño eficiente en los espacios educativos donde se genera los nuevos aprendizajes.

El componente más sustancial en la educación, promover y mantener las óptimas relaciones interpersonales. La mejor estrategia de pretender cambiar a los demás es empezar a cambiar uno mismo, a veces pareciera muy práctico y sencillo proponer que la otra persona cambie. Se tiene que empezar a ganar la confianza de las personas porque es el cimiento de las interrelaciones humanas, no se puede exigir a nadie que brinde su confianza, por el contrario, se tiene que merecerla. Las escuelas son las organizaciones donde más se necesita que el trabajo sea compartido entre los diversos actores como son: estudiantes, docentes, PPFF y directivo, para garantizar que se cumpla la meta propuesta.

El Director como Líder Pedagógico tiene el rol determinante en empezar una buena atmósfera educativa, por ello es necesario conocer a sus docentes, tener una comunicación abierta y horizontal, ser flexible a las inquietudes de éstos y fomentar habilidades sociales que le faculte al docente, a adaptar la metodología según sean las

necesidades del estudiante. Para desempeñarse como docente, mucho influye la vocación y lo apasionado que se sienta en el desempeño de su labor, con ganas de formar escolares competentes en base a una enseñanza de calidad. La actitud de trabajo cuenta en todo momento y es algo que los educandos perciben de inmediato. Un excelente profesional en pedagogía, será consciente en todo instante de su capacidad para transformar el aprendizaje de sus alumnos e inducirles con convicción de que pueden aprender.

El estudiante de hoy debe saber trabajar en equipos colaborativos, ser capaz de autodirigirse, autoevaluarse y automonitorearse, tener habilidades de autoaprendizaje que le permitan lograr aprendizajes duraderos, saber buscar soluciones ante un problema, ser empático, adaptable, crítico, creativo y por encima de todo muy responsable, pero quien debe garantizar estas actitudes es el docente. Los padres, deben colaborar de forma activa para balancear los deficientes aprendizajes que muestran sus hijos, el cuestionar o culpar de lo que sucede al resto, no ayuda, es incumbencia de los PPFF, inmiscuirse en las actividades educativas para solucionar los problemas. Por eso el trabajo en conjunto desde inicios del año académico fomentará las buenas relaciones personales y hacer una convivencia placentera.

Una vez determinado el problema que afecta el adelanto de los aprendizajes en los escolares de la IE N° 80950 Locabamba, toda la atención se centraliza en como viabilizar la solución a tal dificultad, por eso el PO04: está orientado a gestionar los aprendizajes, esto implica realizar toda una planificación contextualizada, involucrando a los profesores de los dos niveles que atiende la IE, porque este inconveniente no es un asunto de área, sino de toda la IE; en ese sentido la labor pedagógica debe iniciar de un trabajo coordinado y de acuerdo al PO04.1, donde debe desarrollarse las sesiones de aprendizaje, en donde se incluya situaciones de interés y necesidad del estudiantado; así mismo el PO04.2, está relacionado a fortalecer los aprendizajes y el PO04.3, orientado a realizar acompañamiento integral al estudiante, en ambos casos se debe tener en cuenta la visión de la IE, y es en este aspecto que, se va a reflejar la capacidad del Líder Pedagógico en saber implementar y ejecutar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente, donde se debe evidenciar el despliegue de todos los procesos pedagógicos y didácticos, los cuales repercuten positivamente en el logro de la competencia comprensión de textos escritos en los alumnos.

Para atender toda esta problemática, se debe partir de la toma de un examen diagnóstico en la primera semana del año académico y según la obtención de resultados, se debe encaminar la estrategia más apropiada para superar esta necesidad, por lo que, es primordial implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, para determinar la estrecha relación con cada uno de los procesos de la gestión escolar. En cuanto al proceso de dirección y liderazgo, especialmente con la formulación del PAT (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica desarrollando el trabajo colegiado (PO03.1) y la ejecución del acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE con la administración de recursos humanos y en ello, el monitoreo del desempeño y rendimiento (PS01.2) y bajo este marco, las decisiones se toman de manera concertada y apuntando al logro de la visión de la IE.

Para gestionar el progreso de los aprendizajes, se tiene que poner en marcha todo lo planificado para revertir este grave problema, en principio, se tiene que aplicar el examen diagnóstico a todos los escolares, en seguida, crear espacios y tiempos propicios para que todos los protagonistas educativos puedan participar e involucrarse en el trabajo académico, comprometiéndose en cumplir a cabalidad sus responsabilidades, todo ello conllevará a mejorar la calidad de enseñanza y sobre todo permitirá lograr un cambio de cultura de la IE.

Así mismo, dentro de esta planificación se ha considerado, gestionar a instituciones estatales y privadas, para su apoyo con profesionales en el campo psicológico, legislativo y salud para brindar asesoramiento general a todos los agentes educativos sobre la importancia de asumir y cumplir su rol, y de esa manera perfeccionar la calidad educativa en la IE. Aparte de ello, se ha considerado informar oportunamente sobre los avances académicos a los alumnos conjuntamente con los PPFF, y determinar si todos están cumpliendo con los compromisos asumidos, e ir evaluando la escala de avance y/o dificultades que surgieran en la ejecución del presente proyecto.

Naturalmente, este problema no se va a solucionar en un año, requiere de toda una planificación eficaz y la concientización e involucramiento estratégico de todos los agentes educativos, para ello se ha considerado implementar con ayuda de la MDM y Empresa Privada, las comunidades de aprendizaje, que se sustentan en condiciones democráticas y que se construye a partir de los anhelos y sueños, es decir,

todos en alguna vez sueñan con lograr una escuela modelo y cambiar todo el desastre educativo, pero todo ello solo queda como una utopía, sin embargo, estos ideales son el motor, para ir desarrollando de manera evolutiva la competencia de comprensión de textos escritos en los educandos, para ello se realizará un monitoreo, acompañamiento y evaluación constante, determinando avances y dificultades que compromete la solución de esta problemática.

Si la propuesta de solución que se está proponiendo se desarrolla según lo planificado, y partiendo de la base cuantitativa de la situación actual de los aprendizajes, no se avizora ningún riesgo que desencadene bajar el nivel académico de los estudiantes. Así mismo, tengamos presente que, enseñar a leer de manera comprensiva, se convierte en un objetivo de crucial importancia para los sistemas educativos a nivel global. El logro progresivo de la competencia comprensión de textos escritos en los escolares, favorecerá a desarrollar su capacidad intelectual de manera óptima, así mismo estará en condiciones de ser crítico, creativo y reflexivo.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

5.1.1.1. Monitoreo de la práctica pedagógica.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico es una labor que debe realizar el líder pedagógico, con la finalidad de buscar y recoger de manera oportuna, información confiable que le guíe en busca del mejoramiento de las capacidades de los educadores, porque su meta será, elevar la calidad de enseñanza en la IE “el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones”. (Ministerio de Educación, 2016, pag. 9)

De acuerdo a los resultados académicos de estos últimos años a nivel de todos los sistemas educativos, ha exigido una serie de cambios apresurados respecto a los desgastados modelos de cómo se debe enseñar y cómo aprender, ya que se entiende que, la globalización se ha dado en base a las comunicaciones, los sistemas comerciales, las industrias, donde las identidades externas y conductas ajenas a la cultura que se convive, se conectan directa e ineludiblemente a los grandes avances de la ciencia y la tecnología, generando cambios radicales en los contextos que de manera inmediata influyen en la mejora de la calidad de los aprendizajes. Por estos antecedentes, se hace necesario generar una reflexión en cuanto al empleo de herramientas pedagógicas con un real sentido didáctico y así mismo pragmático, que integren de forma interdisciplinaria los nuevos procesos para enseñar y aprender.

Además, hay que tener en cuenta que, para buscar el avance en la calidad de enseñanza en cada país, es necesario y fundamental realizar un seguimiento, a las acciones que desarrolla el educador frente a sus académicos y evidenciar si está cumpliendo con lo planificado, en tal sentido, el monitoreo se refiere al acopio de información; también se indica que, es necesario hacer un “seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados”, por tal razón las acciones de monitorear es más una labor técnica” (Ministerio de Educación, 2017, p. 10).

Cuando se dice que el monitoreo implica recolectar información, es porque, mediante la observación en aula, se determinará el desenvolvimiento del profesor al ejecutar las sesiones de aprendizaje. Luego de obtener dicha información se procede a analizar de manera exhaustiva de los actos observados, que serán contrastadas, en función a la experiencia del directivo, más el sustento teórico - pedagógico, lo que va a generar, la toma decisiones de forma acertada, optimizando las capacidades profesionales de los docentes y, por consiguiente, obtener mejores aprendizajes.

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo Pedagógico. Hoy en día se puede agenciar de diversas estrategias para monitorear la labor del educador, que serán de mucha ayuda para la obtención de una base de datos sobre la realidad educativa en el aula y así tomar decisiones respecto al desempeño docente, dentro de las cuales se tiene: la visita al docente en aula para observar la práctica pedagógica, las pasantías y el acompañamiento entre pares; pero para su aplicación hay que considerar las características del contexto de la institución educativa, así como los intereses y necesidades formativas de los maestros. En este caso se ha considerado la siguiente estrategia como la más oportuna:

A. Visita al docente en aula para observar la practica pedagógica. “La observación de las prácticas educativas escolares tiene una gran importancia como elemento de evaluación del sistema educativo” (Fuentes, 2011, p. 1). Por lo general estas interrogantes van a pasar por la cabeza de los docentes: ¿Para qué van a observar mis clases? ¿Me irán a observar para recomendarme sobre qué tengo que mejorar? ¿Vendrán a medir lo que están aprendiendo mis alumnos? ¿Vienen a supervisarme para ver si me contratan el año siguiente? ¿Quieren visitarme para ver lo bien que trabajo y así replicarlo a los demás? De esta forma, una pregunta que parece de tan fácil respuesta, traería un montón de singularidades evasivas por cuenta de los educadores para no permitir la visita del directivo al aula. Entonces, no se debe entender al monitoreo como una acción de fiscalización, muy por el contrario, es tomar evidencias del desempeño docente en el aula y a partir de allí fortalecer sus capacidades profesionales y por ende mejorar la calidad de enseñanza.

5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico: Las herramientas o instrumentos que se puede utilizar para recolectar la información y que permitan verificar las debilidades y fortalezas del modo de enseñanza que imparten los docentes pueden ser:

A. Ficha de observación de aula. Es un recurso que tiene como intención evaluar la responsabilidad docente en la enseñanza frente a sus alumnos. Es indispensable realizar un seguimiento al nivel de aprendizaje de los estudiantes por parte del Ministerio de Educación; por lo que, la observación se ha convertido en un medio idóneo para recabar información, para ello, se debe suministrar información valiosa para fortalecer, modificar y mejorar los niveles de aprendizaje, paralelo a ello se estará mejorando el accionar del docente en el aula. La ficha para llevar a cabo la observación, permite recoger y establecer los criterios del cumplimiento de su rol respecto a los aprendizajes planteados.

Este instrumento de medición de la calidad del trabajo docente, dispone para registrar el grado de acierto o dificultades en una escala determinada. Al aplicar la ficha de observación se recoge información de carácter cuantitativo, ya que su estructura está diseñada en concordancia a escalas y valoraciones pre establecidas por el Minedu, las cuales es necesario contextualizarlo en relación a las necesidades de la plana magisterial.

B. Cuaderno de campo. Es un complemento a la ficha de observación, es flexible, de uso frecuente y se debe adecuar a los propósitos u objetivos de la investigación que se desee registrar. El registro es parecido a una imagen fotográfica del aula, la cual se explora con precisión los hechos y las percepciones de los agentes educativos. El observador, debe considerar que la información que reúna, sea de gran utilidad para la obtención de informes y otros reportes. Así mismo, registrar de forma ordenada, explícita, clara y objetiva las actividades que se producen durante la ejecución de las sesiones de aprendizaje.

Este instrumento se fundamenta en los hechos que acontecen en el espacio donde se promueven nuevos aprendizajes, convirtiéndose en hechos pedagógicos, también se considera como hechos al conjunto de acciones, conductas y relaciones que se expresan en la interacción de un educador o educadores con los escolares mediados por los elementos del proceso pedagógico. Partiendo de las anotaciones y detalles que se recoja en el procesamiento del presente instrumento, vamos a obtener resultados de carácter cualitativo.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Es una forma de brindar asesoramiento a las falencias encontradas en el desempeño docente, la misma que se realiza de manera constante, participativo y sobre todo respetuoso de sus saberes

adquiridos, promoviendo que el docente identifique las fortalezas y desatinos de su accionar en el aula, tomando como punto de inicio, los resultados adquiridos en el monitoreo. En esta asesoría habrá que desplegar todas las habilidades y acciones de carácter técnico, mediante las cuales el líder pedagógico o equipo especializado se reunirá con los docentes, para ofrecer una asesoría constante en temas necesarios y previamente identificados, logrando mejorar considerablemente su trabajo en aula.

Los propósitos primordiales del acompañamiento son: “promover la autonomía progresiva del docente y el hábito de la reflexión continua sobre la acción, antes y durante” (Ministerio de Educación, 2014, p. 5). A esto, se refiere cuando se dice que el acompañamiento tiene que ser un proceso, porque se entiende que es un trabajo planificado teniendo en cuenta una sucesión de actos o acciones de asesoría y asistencia personalizada y continua al docente, donde es muy saludable que el acompañante interactúa, al mismo tiempo, con los estudiantes. Estas acciones permiten atender de forma efectiva al educador desde una situación real de sus desempeños en la que se sitúa, reflexionando sobre su accionar pedagógico, así como, propiciar una actitud de investigador e innovador de la práctica pedagógica.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento:* Conforme a las características del contexto de la IE N° 80950 - Locabamba, como de las necesidades pedagógicas de los profesores, las estrategias pedagógicas de acompañamiento más acertadas podrían ser:

A. Micro talleres o reuniones de interaprendizaje. Son espacios generados para la reciprocidad de aprendizajes y experiencias entre docentes, en donde se abordan de manera grupal temas y necesidades específicas del quehacer pedagógico en el aula. Esencialmente servirá para profundizar e interiorizar estrategias pedagógicas donde aún se presentan dificultades; estas actividades tendrán que planificarse teniendo presente las necesidades y requerimientos de los profesores, permitiendo la autoevaluación y un momento para reflexionar sobre lo que se hizo en el aula, estimulando a asumir compromisos, para solucionar los problemas cotidianos que acontecen en dicho espacio. Dicha estrategia es recomendable realizarlo mínimamente una vez por semana.

Esta práctica debe partir desde la revisión del portafolio docente y matrices de valoración y en el trayecto se va a observar que se está promoviendo una comunidad profesional de aprendizaje donde va a prevalecer la autoevaluación y la reflexión; también es recomendable que, en este intercambio y reciprocidad de experiencias, deben participar todos los agentes que de una forma u otra influyen en el desarrollo de

los aprendizajes, porque se aprenderá de otros y con otros. En definitiva, esta estrategia va apoyar a la producción, utilización y reutilización de recursos educativos y lo más trascendental es que, se van a promover modelos pedagógicos innovadores y siendo respetuosos por la autonomía de los estudiantes, como co-productores en su camino hacia el aprendizaje permanente y competitivo.

B. Grupos de interaprendizaje – GIA. Constituyen una estrategia de acompañamiento formativo en donde se brinda apoyo pedagógico de manera colectiva, conformando pequeñas comunidades de aprendizaje, siendo una propuesta para pretender la mejora de la práctica profesional a partir de lo observado durante la visita en aula. Esta estrategia se caracteriza por desarrollarse mediante una comunicación horizontal y reflexiva, abordando aspectos que viabilicen el desarrollo eficaz de los procesos didácticos y pedagógicos para optimizar los aprendizajes.

Por un lado, pueden ser convocados y organizados por el Líder Pedagógico partiendo de las debilidades formativas detectadas en el monitoreo, como también, son los docentes que pueden organizarse para reflexionar en cuanto a las inquietudes formativas, significa crear espacios que propicien la investigación educativa y la autogestión de mejores condiciones para la enseñanza. No se debe olvidar que, en el desarrollo de estas “prácticas educativas” debe primar las buenas relaciones interpersonales, donde se tenga en consideración la dimensión afectiva de los maestros (emociones, sentimientos, expectativas, afectos) y la problemática que surge en la localidad sea asumido como parte del quehacer educativo.

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente para la comprensión de textos escritos. Tiene dos intenciones: la búsqueda de la profesionalidad y revaloración docente, así como brindar respuesta a las peticiones de cómo mejorar el nivel de aprendizaje en los educandos. Mucho se ha debatido sobre la evaluación docente, eje vertebral de la reforma educativa y es que surgió un tema controversial que ha generado muchas divergencias, alegando que se va a realizar sin previa capacitación, pero la razón es sencilla: es necesario conocer las necesidades profesionales de cada educador y en base a ello se pueda diseñar un programa de capacitación pertinente; esto se puede comparar cuando a un ser humano se le hace un examen médico, primero se le examina y después se le brinda un tratamiento a su dolencia.

En la presente analogía, la receta educativa o tratamiento sería implementar capacitaciones y/o talleres de perfeccionamiento que le hace tanta falta al docente. A modo de conclusión, evaluar el desempeño docente, significa diagnosticar los saberes

y destrezas indispensables para el proceso enseñanza aprendizaje; pero lo más resaltante del propósito de evaluar al educador, es optimizar sus capacidades y con ello anhelar a que todos los escolares desarrollen la competencia comprensión de textos escritos y aprendan lo suficiente, para convertirse en ciudadanos, productivos, democráticos e involucrados con su patria.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación docente. Es de carácter sistemático y constante de apreciación cuantitativa como cualitativa del nivel de eficacia con el que los docentes cumplen con las actividades y obligaciones de su labor. Por ello, “concebimos la evaluación del desempeño docente como un proceso, formativo y sumativo a la vez” (Bretel, 2002, p. 2). Evaluar al profesor es muy necesario, pero también muy complejo y justamente por estas razones existen muchas formas de conceptualizarla, definirla y entenderla. Si la evaluación prioriza los resultados académicos se la define como valoración sumativa y si se dirige al estudio y estimación de los procesos educacionales y las interrelaciones entre los protagonistas educativos se la define como evaluación formativa.

5.1.1.3.2. Estrategias de evaluación docente. Se está considerando como estrategias las siguientes propuestas:

A. Autoevaluación. Es “el método por medio del cual, se le solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño” (Ministerio de Educación, 2017, pag. 63). Para ello, se debe empezar realizando preguntas sencillas como: ¿Cuántos profesores nos autoevaluamos? ¿Cuántos estamos a ser evaluados por los padres de familia, por sus estudiantes y, sobre todo, hacia uno mismo, pero de manera autocrítica y objetiva para producir cambios?, entonces se puede inferir que, la autoevaluación es una situación que se fundamenta en una valoración personal de la eficacia como realizo mi trabajo en el ámbito pedagógico.

B. Coevaluación. Es aquella que “se refiere a la evaluación entre pares, entre iguales” (Aparcana, 2011, p. 1). Es la otra dimensión del proceso para evaluar la docencia, siendo una evaluación crítica que llevan a cabo los educadores en igualdad de funciones. También se le conoce como evaluación entre iguales, la cual se basa en el diálogo y la reciprocidad, puede entenderse como una forma específica de prepararse de manera colaborativa, en donde los profesores realizan una valoración de los avances y productos que se viene logrando con los estudiantes.

C. Heteroevaluación. Es la evaluación que ejecuta una persona sobre la labor que realiza otra, ya sea en su actuar y/o rendimiento, específicamente es el seguimiento a

las actividades del educador en el aula. La heteroevaluación es una tarea muy sustancial para determinar la calidad de enseñanza que se está brindando, es enriquecedora por la información que se acopia y también complicada por los conflictos que se puede ocasionar al juzgar las actuaciones de los colegas, esto se puede agravar aún más cuando dichos docentes se encuentran iniciando su carrera profesional y un juicio equivoco o injusto, puede crear una actitud de rechazo.

5.1.1.3.3. Instrumentos de Evaluación. Son las herramientas y prácticas diseñadas para que los líderes pedagógicos puedan obtener información precisa sobre la calidad de enseñanza que imparten los educadores a sus estudiantes. También se emplean para facilitar el diálogo entre los maestros y el directivo referente a la situación de enseñanza - aprendizaje y cómo mejorarlo. Manejar instrumentos para evaluar el accionar frente a sus alumnos, implica considerar un sin número de detalles, que garanticen la armonía y eficiencia del proceder docente en el aula. En esta oportunidad se va a trabajar con los instrumentos siguientes:

A. Carpeta pedagógica. Llamado también portafolio docente es una clasificación coherente de materiales que incluyen evidencias y reflexiones sobre el trabajo en ese espacio educativo donde se promueve nuevos saberes, donde ponen en evidencia la forma de como desarrollan su práctica docente en concordancia al aprendizaje y desarrollo escolar de sus estudiantes. El presente instrumento abarca en su contenido temas técnicos pedagógicos, administrativos y organizativos, que debe considerar el docente, para mejorar progresivamente los aprendizajes del alumnado.

B. Ficha de monitoreo. Es aquella herramienta que sintetiza de manera estructurada y homogénea, toda la indagación de los quehaceres que realiza el profesional en educación dentro del aula, la misma que es aplicada por el directivo. Este documento tiene carácter valorativo, porque establece indicadores que de manera cuantificada y organizada muestra todas las circunstancias que el docente debe desarrollar de manera eficaz para elevar de manera progresiva el aprendizaje de los educandos.

C. Rúbricas de evaluación. En el sistema educativo peruano, se considera el primordial instrumento para evaluar el desempeño docente, donde evalúa el desenvolvimiento del docente con sus académicos en los diferentes escenarios de aprendizaje. Se dice que en la educación básica regular es el principal recurso para evaluar el actuar de los profesores en aula, porque el peso o valoración que se asigna al obtener los datos y/o resultados de su aplicación, equivale al 50% del puntaje total.

D. Ficha de autoevaluación. La aplicación de este instrumento está estructurada mediante una clasificación de criterios considerados en el MBDD, invitando a todos los docentes a realizar una mirada introspectiva sobre lo que realizan en el aula, para luego meditar y buscar el mejoramiento coherente de sus capacidades profesionales. Este cúmulo de valoraciones acerca de la responsabilidad asumidas por el docente tanto en aula como a nivel de escuela, constituyen elementos indispensables para perfeccionar paulatinamente los procesos educativos.

5.1.2 Área de comunicación. El ser humano por naturaleza es un ser sociable y está característica lo desarrolla mediante la comunicación y la relación que mantiene con los demás individuos o con quienes convive. La comunicación en las personas fortalece las interrelaciones sociales, coadyuvando a que sus integrantes persigan objetivos comunes y es el medio más trascendental para el desarrollo sociocultural. La herramienta primordial que utiliza es el lenguaje verbal ya sea oral o escrito, pero no se debe olvidar que los seres humanos también se pueden comunicar con gestos, miradas, movimientos, señales, etc. En tal sentido, se concluye que la comunicación es indispensable para la existencia del ser humano.

Específicamente con relación al área de comunicación integral es la que propone optimizar las capacidades comunicativas y lingüísticas de los escolares, permitiéndoles comprender y expresar diferentes mensajes ya sea orales o escritos, mostrando en todo momento ser competente ante diversos escenarios y ante distintos interlocutores. Aparte de ello, tengamos presente que, esta área nos va a acompañar en todo momento para el logro de aprendizajes significativos y que estampará nuestro lenguaje para el futuro.

5.1.2.1. Enfoque del área. El área de comunicación se sustenta en el enfoque comunicativo textual por las siguientes razones:

El enfoque del área es comunicativo, porque sucede en situaciones reales y permite responder a la necesidad que el ser humano tiene para comunicarse: expresando, sentimientos y pensamientos. Lo que en realidad hace valioso el presente enfoque, es que el estudiante sepa de qué manera usará la comunicación y así ordenar sus pensamientos para manifestar lo que acontece en su mundo interior, para establecer relaciones dentro del contexto donde vive. Se considera textual, toda vez que, hace uso del lenguaje en sus dos formas ya sea oral o escrito, ineludibles en su

vida cotidiana. En realidad, este enfoque se preocupa por el dominio de los procedimientos que facilitan la comprensión, la producción, creatividad y la lógica.

5.1.2.2. Competencia. “Se define como la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada” (Minedu, 2017, pag. 29). Hoy en día todos se encuentran inmersos y envueltos en un contexto globalizado, donde nadie puede ser exento de los avances científicos y tecnológicos, siendo estos, los que repercuten en los comportamientos y actitudes de los estudiantes, ser competente supone comprender la realidad que se debe afrontar y evaluar las posibilidades que tiene en su entorno para resolverla.

5.1.2.3. Factores influyentes en el logro de la competencia comprensión de textos escritos. Para el logro de la presente competencia, se ha considerado los siguientes factores que son de mayor implicancia:

5.1.2.3.1. Estrategias metodológicas en comprensión de textos. Son las que permiten reconocer e identificar ciertos criterios, actitudes y procedimientos que concuerdan con el proceder del docente en cuanto al manejo de la programación, y su aplicación en el proceso enseñanza/aprendizaje, para lo cual el educador deberá haber comprendido el esquema mental de los alumnos y todo ese bagaje de conocimientos previos.

En la actualidad, se encuentra muy mellada la imagen de la labor docente, esto se debe a que, todavía se cuenta con docentes que son indiferentes al mejoramiento de su práctica pedagógica, tal vez todavía no son consecuentes con lo que significa ser docente, ya que, ellos tienen en sus manos la mayor responsabilidad de cambiar el rezago de los aprendizajes, donde puedan utilizar las mejores estrategias didácticas de enseñanza para las diferentes áreas. Prueba de ello es que, cuando se hace la visita al aula de manera inopinada, se va a encontrar con la sorpresa que los maestros no utilizan estrategias innovadoras y creativas que ayuden a los académicos, a que tengan menores deficiencias para la lectoescritura, sino que, desarrollan su clase de una forma tradicional, desinteresando a los escolares para adquirir nuevos aprendizajes.

5.1.2.2.2. Lecturas contextualizadas. El mundo donde se desenvuelve un estudiante es inseparable al tema educativo, porque la interrelación que existe y comparte desde el hogar, sus compañeros, las tradiciones y enseres que se controlan y manejan, representan sus intereses y necesidades, siendo el primer peldaño para

encaminar la comprensión de textos escritos en nuestros estudiantes. Además de ello, no se debe olvidar que los contextos no son estáticos, por el contrario, se va construyendo de manera dinámica con el accionar de con quienes convive.

Cuando se ha analizado las diferentes teorías de aprendizaje se ha podido verificar que, el entorno se ha venido contemplando como técnica didáctica para desplegar aprendizajes, llamado por descubrimiento. El individuo logra aprender mediante sus propias acciones y en interrelación con su contexto, por eso se entiende que, todo aprendizaje es un verdadero descubrimiento de saberes que logra el estudiante, cuando se presenta un sin número de posibilidades para descubrirla.

5.1.2.2.3. *Monitoreo y acompañamiento pedagógico.* El monitoreo es de gran necesidad e importancia para anhelar la mejora de la calidad educativa en los estudiantes, por las siguientes razones:

A. *Para perfeccionar las capacidades profesionales de los profesores.* “El monitoreo es importante porque proporciona a los profesores un espejo en el cual mirarse y saber si están realmente progresando”. (Minedu, 2017, p. 12) Existe una gran exigencia de contestar las peticiones de una colectividad en constante cambio, es allí que los educadores tienen el mayor grado de responsabilidad de cambiar sus hábitos y modelos de enseñanza tradicionales.

B. *Para mejorar la motivación y compromiso del maestro.* “Parece evidente que, si un docente demuestra escasa pasión por su tarea, será difícil que sus estudiantes se muestren apasionados por aprender”. (Minedu, 2017, p. 14). Es indudable que enseñar con amor, que es el requisito primordial para ser docente, va permitir despertar la inquietud, el interés y la curiosidad por aprender en los estudiantes y al final se comprenderá que el motor para cambiar los bajos niveles de comprensión de textos, es el compromiso y pasión con la que actúa el profesor al cumplir con su responsabilidad.

En esta parte cabe resaltar que el acompañamiento a través de la aplicación de las diversas estrategias contempladas en el presente trabajo académico va a generar un cambio de cultura estudiantil y esto se va a evidenciar en el avance progresivo del aprendizaje de los escolares:

A. *Lograr el perfil de egreso de los escolares.* La labor de todo Líder Pedagógico, es priorizar acciones inmediatas para revertir los malos resultados en los aprendizajes de los académicos; “en este sentido, el monitoreo es una estrategia de apoyo a la mejora profesional de los docentes a favor de los aprendizajes de los estudiantes”.

(MINEDU, 2017, p. 14). Si se toma en consideración el contexto donde se desenvuelven los estudiantes, se va a comprobar que ellos necesitan urgentemente de una formación acorde con aquellos cambios vertiginosos que ocasiona la globalización y transformaciones que genera el avance científico y tecnológico, a la cual no se puede ser evasivos ni vivir al margen de dichos cambios.

5.1.2.2.4. Técnicas y hábitos de estudio, en especial técnicas y hábitos de lectura.

El manejo adecuado de técnicas y hábitos de estudio por los escolares, se ha vuelto una tarea muy difícil de lograr, para empezar, los estudiantes casi nunca logran concentrarse en las actividades escolares. Después que regresan de la jornada escolar, no quieren saber nada de sus cuadernos, tareas asignadas, por un momento se disponen a querer estudiar y cuando deciden hacerlo, siempre resultan nuevas cosas para hacer: ayudar a los padres, jugar, comer, ir al baño, dormir, etc., al final dejan de lado las tareas escolares y todo sigue igual; por lo que se puede notar un total desinterés por querer aprender técnicas para estudiar mejor y formar hábitos que le permitan leer y comprender mejor cada día, del mismo modo es muy complicado ordenar el tiempo ya sea curricular o extra curricular.

Obviamente esto repercute de manera negativa para promover técnicas de lectura en el alumnado y siendo estas mismas acciones las que tienen sumido en la ineficacia de la comprensión de textos escritos. Parte de esta responsabilidad y en mayor grado es que, son los mismos educadores que no practican técnicas para estudiar mejor o no practican la lectura comprensiva, y esto se ve reflejado en los estudiantes, por los bajos calificativos en todas las áreas; cabe indicar que hay otro culpable, pero en menor responsabilidad y es la falta el apoyo del padre de familia para controlar las actividades extraescolares de sus hijos. En conclusión, las técnicas y hábitos de estudio son todas las estrategias que un estudiante de cualquier nivel educativo tiene que practicar para obtener los mejores resultados en sus estudios.

5.1.2.2.5. Identificación de docentes con la IE.

Hoy en día se vive en un ambiente convulsionado y muy deshumanizado, a tal punto que tapa la forma de ver y analizar lo que acontece en los diferentes contextos. La deshumanización nace con la globalización, los avances científicos y tecnológicos, y tienen el efecto de entorpecer las relaciones entre humanos aislando y alienando a las personas; aparte de todo esto, el oportunismo circunstancial cobra muchísimo valor, donde los que tienen mayores posibilidades dominan a los demás.

La identidad no nace de la casualidad o de manera “espontánea”, sino, se va construyendo de forma progresiva, tomando como base, el tipo de relación y actividades socioculturales que se realiza con los demás miembros de su grupo social, donde participan y asumen compromisos con fines comunes, y esta participación es el vehículo para promover sentimientos de pertenencia. El clima institucional tiene una influencia determinante para lograr cualquier meta a nivel de grupo y esto se refleja en el ambiente que envuelve a todos los miembros de una determinada institución, se construye en base a los valores éticos, espirituales, académicos, culturales, sociales que se practica y que son primordiales en la IE, e incide directamente en la formación del espíritu de identidad y de pertenencia. De todo ello se deduce que, si el docente está plenamente identificado con lo que significa el desempeño de su labor y se siente parte importante de la institución educativa, se preocupará día a día por la mejorar progresivamente el aprendizaje de los estudiantes.

5.2 Experiencia Exitosa

La presente experiencia exitosa que se ha tomado como referencia en este trabajo se denomina “Fortalecimiento del Consejo Académico”. En esa línea de acción se elaboró, ejecutó y evaluó un Plan de Acompañamiento Pedagógico a docentes, pero para dicha elaboración era indispensable tener claro la propuesta pedagógica, siendo necesario actualizarlo, socializarlo y de manera coordinada y responsable a nivel de docentes determinar su aplicación en la práctica pedagógica.

La experiencia seleccionada está fuertemente ligada al problema que se quiere solucionar como institución (dificultades en el proceso de enseñanza, para mejorar progresivamente los aprendizajes), con dicho tratamiento de la información el primer objetivo fue anotar y analizar las actividades dentro de las pretensiones de mejora como son:

1. Actualización y socialización de la propuesta pedagógica institucional.
2. Capacitación docente sobre estilos de aprendizaje y constructivismo.
3. Elaboración, socialización y ejecución del Plan de Acompañamiento a Docentes.

No cabe duda que, para la optimización de la calidad educativa, se ha tenido que reflejar en mejores aprendizajes del estudiantado, entonces, es necesario trabajar a nivel de equipo docente sobre los objetivos institucionales y la nueva propuesta pedagógica que tendrá que adoptar la institución, unificando el trabajo educativo y de esa manera pretender que el desempeño docente sea más efectivo. El trabajo más difícil es hacer que el colectivo docente se identifique y comprometa para mejorar la calidad de la enseñanza. Esta intervención fue en una etapa donde se demostraba un alto nivel de rechazo por parte de los profesores a trabajos extraescolares y ad-honoren en busca de la mejora de la calidad de la educación.

La conclusión de toda esta experiencia, es que, para desarrollar un trabajo eficiente en el aula se debe tener en cuenta los estilos y ritmos de aprendizaje, porque se tiene estudiantes con diferentes cualidades. Por tal razón, se considera que esta experiencia es muy reconfortante porque demuestra que, con un poco de interés del profesor, es posible realizar labores de innovación e investigación en el campo educativo, además no requiere de bastante presupuesto sino de un poco de tiempo y sobre todo, voluntad para encaminarse al éxito.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. En todo trabajo de investigación se debe contar con un objetivo general, el mismo que se relaciona con la finalidad de modo genérico de un proyecto, dichos objetivos no señalan resultados concretos ni directamente medibles por medio de indicadores, pero sí que expresan el propósito central del proyecto. Lo más primordial de los objetivos generales es que tienen que ser coherentes con la misión de la institución educativa, del mismo modo se operativizan mediante los objetivos específicos. A continuación, se presenta el objetivo general del presente trabajo académico.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos, mediante la implementación y ejecución de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la IE N° 80950 del distrito de Marcabal, provincia de Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Se derivan de los objetivos generales y son los que concretan, señalando el camino que hay que seguir para conseguirlos. Los objetivos específicos son cuantificables, medibles mediante indicadores y directamente verificables. En seguida se menciona los siguientes objetivos específicos:

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de Comunicación, a través de las visitas de observación al aula, para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico, para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos, del área de Comunicación.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento, para el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La propuesta de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente en el área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y acciones que fortalezcan el desempeño de cada profesor para la comprensión de textos escritos. Este propósito se materializará con el monitoreo pedagógico, mediante las visitas de observación en aula, para acopiar información relacionado a la ejecución de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará un asesoramiento especializado, contextualizado y personalizado por cuenta del líder pedagógico y docentes fortaleza, para brindar el soporte técnico requerido según las necesidades de los profesores, mejorando su actuar frente a los alumnos.

Siempre se ha concluido que el monitoreo es muy sencillo de realizar, en cambio lo que sucede después de este momento es un tema muy delicado, ya que compromete a brindar un asesoramiento especializado sobre las falencias encontradas al llevar a cabo en dicho monitoreo y dentro de ello se encuentra la retroalimentación, que viene a ser una secuencia de acciones mediante el cual la información procesada de las observaciones del trabajo en aula, van a tener validez siempre y cuando pueda ser devuelta al maestro de forma compartida, analizada y comprendida, fortaleciendo sus talentos y mejorando su actuar frente a los educandos.

Como complemento para evaluar al educador, no se puede dejar de lado algunas estrategias como, la heteroevaluación, donde el Líder Pedagógico hará un seguimiento cuantitativo de la labor docente en aula, del mismo modo, se tiene la coevaluación, donde docentes del mismo rango, se acompañan entre sí, intercambiando sus experiencias, determinando sus avances y deficiencias, y por último se cuenta la autoevaluación, es la que induce al docente a mirarse ante el espejo y cuestionarse sobre su manera de trabajar con los escolares y desde ese punto, practicar un ideal profesional basado en la revisión, reflexión e innovación pedagógica.

El presente Plan de Acción está estructurado en base a la Ley N° 29944-2013-MINEDU, “Ley de Reforma Magisterial”; D.S. N.° 004-2013-ED, “Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial”; D.S. N° 011-2016-MINEDU, “Modificatoria de del D.S. N° 004-2013-ED”; R.S.G. N° 008-2016-MIDENU, “Norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación básica”,

modificada por las R.S.G. N° 436-2016-MINEDU y 008-2017-MINEDU; R.S.G. N° 078-2017-MINEDU, “Rúbricas de Observación de Aula”; R.S.G. N° 234-2017-MINEDU, “Modificatoria de la R.S.G. N° 078-2017-MINEDU”; R.S.G. N° 137-2017-MINEDU, “Norma que regula el procedimiento de certificación en la aplicación del instrumento pedagógico, denominado Rúbricas de Observación de Aula”.

Así mismo, la ejecución del presente proyecto se fundamenta en los lineamientos que emana el MBDD y MBDDir., los cuales conllevarán al fortalecimiento del desempeño docente y por ende a la mejora progresiva de la calidad educativa, enmarcado dentro de un buen clima escolar y saludable para los protagonistas educativos en su conjunto. A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

Alternativa de solución priorizada	Objetivos específicos	Indicadores	Metas	Estrategias	Actividades	Responsables	Cronograma											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica del docente del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80950 del distrito de Marcabal, Sánchez Carrión – La Libertad.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de Comunicación, a través de las visitas de observación al aula, para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas, ya sea de manera planificada e inopinada para el acopio de información.	100% de visitas ejecutadas al aula del III ciclo de la IE N° 80950.	Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I E.	Director - Docente	X											
					1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo propuestos por el director para recoger información y trabajar en el Plan de Acción y la ficha propuesta por el Minedu.	Director – Docente	X											
					1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Director – Docente		X										
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente según la Primera visita.	Director			X									
					1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Director			X									

					1.6. Observación de sesiones de aprendizaje. (visita 2, visita 3 y visita 4)	Director				X		X		X	
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico, para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos, del área de comunicación.	Porcentaje de docentes fortalecidos en su práctica pedagógica y mejorando su desempeño profesional ante los estudiantes.	El 100% de docentes asumen compromisos y retos para la mejora de su práctica profesional.	Micro talleres o reuniones de interaprendizaje.	2.1. Análisis de la información recogida de las fichas de Monitoreo.	Director				X		X		X		
				2.2. Reflexión y socialización de los resultados de la ficha de monitoreo.	Director – Docente				X		X		X		
				2.3. Talleres de fortalecimiento sobre las dificultades encontradas en el proceso de monitoreo.	Director – Docentes Fortaleza - Especialista de la UGEL.			X				X			
				2.4. Intercambio de experiencias de los docentes como resultado de las jornadas de aprendizaje.	Docentes					X		X	X		
				2.5. Docente que asumen compromisos para la mejora de su desempeño en el aula.	Director – Docentes				X		X		X		
	Evaluar la práctica docente a través de	Porcentaje de educadores que son	El 100% de docentes participan	Autoevaluación.	3.1. Análisis de la ficha de monitoreo propuesta por el Minedu.	Director	X								

	evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento, para el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de comunicación.	monitoreados en el desarrollo de su práctica pedagógica.	activamente según la implementación del MAE.	Coevaluación. Heteroevaluación	3.2. Jornada de revisión y contextualización de la ficha de monitoreo propuesta por el Minedu.	Director – docente		X									
					3.3. Aplicación de la ficha de monitoreo según lo planificado.	Director				X		X		X			
					3.4. Informe de resultados de aplicación de la ficha de monitoreo a cada docente.	Director				X		X		X			

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es un proceso organizado que promueve el trinomio educacional, compuesto por la calidad, inclusión y atención a la diversidad, donde todo se va a centrar en el accionar de los procesos pedagógicos que promueven el desarrollo completo del alumnado, convirtiéndose en pieza fundamental para garantizar el logro de metas formulados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las diligencias planificadas, partiendo del procesamiento de información e identificación de las dificultades durante el proceso de implementación, se realizará todo ello, con la finalidad de tomar oportunamente decisiones para continuar, reestructurar o desechar acciones o actividades contempladas en la etapa de diseño del plan de acción.

La información que surja de este proceso permitirá detectar las insolencias que presenta el profesor cuando trabaja en aula, y a desde allí, se debe implementar acciones que conlleve a corregir dichas dificultades, fortaleciendo día a día los desempeños de cada docente, lo que va a repercutir en el progreso de los aprendizajes. Justamente en el asesoramiento para corregir los desatinos docentes detectadas en el aula, es que se pueden ocasionar algunos riesgos, en el sentido que, tal vez el líder pedagógico, no está en la capacidad y al nivel de las expectativas del docente acompañado.

Como medidas correctivas para los posibles riesgos se está considerando el empoderamiento de todo el sustento teórico sobre teorías del aprendizaje y su aplicación en los diferentes contextos educativos, así como conocimientos sobre psicopedagogía para estudiar, advertir y enmendar las falencias que puede presentar un estudiante en el proceso de generar un nuevo aprendizaje y por último no menos importante, las comunidades de aprendizaje que se logre realizar va a permitir detectar las potencialidades y debilidades, que de manera consciente y empática se irán corrigiendo para seguir avanzando hacia la visión que tiene el alma mater de la cultura locabambina.

Haciendo una pequeña remembranza sobre la labor como directivo, se puede decir que, a veces se cae en la autocomplacencia al realizar solamente el monitoreo

pedagógico y no se da el siguiente paso que es el asesoramiento pedagógico, naturalmente hay factores que dificultan realizar esta actividad, siendo el más predominante la participación de los principales actores educativos fuera de su jornada laboral, ocasionando aún el rezago de los aprendizajes; pero mediante las orientaciones para la implementación y ejecución del MAE, se podrá revertir esta situación, generando un cambio significativo de actitud en el docente, fortaleciendo su desempeño como educador y así garantizar la habilidad para comprender textos escritos en los estudiantes.

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta mediante una matriz que contiene los siguientes componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Se considera una escala evaluativa sobre el avance de las actividades propuestas como referentes para deducir los objetivos logrados en el Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Este aspecto se indica las herramientas de verificación (evidencias) que sustentan el grado de avance de la actividad propuesta.
- Principales dificultades: En esta parte se identifica y se menciona los principales inconvenientes que se han presentado en la implementación de las actividades del Plan de Acción, reflejando el nivel de logro alcanzado.
- Reformulación de las actividades: Todo proceso está sujeto a evaluar su evolución y dentro de este proceso está la probabilidad de modificar o reformular algunas de las actividades que no funcionan y así perfeccionar el nivel y calidad de producto obtenido en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta: Este aspecto se refiere a estimar en términos cuantitativos el grado de avance en el logro de la meta, según lo propuesto en el esquema del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:

Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de implementación semestral/trimestral						Evidencia	Instrumentos	Recursos	Reformulación de actividades	% de logro de meta
					0	1	2	3	4	5					
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de Comunicación, a través de las visitas de observación al aula, para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas, ya sea de manera planificada e inopinada para el recojo de información.	Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II. EE.	Director –Docente				X			- Acta de asistencia. - Panel de productos.	Ficha de observación.	- Papelotes. - Plumones. - Proyector. - Cinta masking tape. - Libro de actas.	Ninguna	Se realizó el 100% de visitas.
			1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo propuestos por el director para recoger información y trabajar en el Plan de Acción y la ficha propuesta por el Minedu.	Director – Docente					X		- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	Ficha de observación.	- Papel bond. - Computadoras. - Proyector. - Registro de asistencia.		
			1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Director – Docente						X	Plan de monitoreo	Ficha de observación.	- Computadora. - Proyector.	Ninguna	

			1.4. Diagnóstico del desempeño docente según la Primera visita.	Director						X	Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Ficha de observación.	- Papelotes. - Plumones. - Proyector.	Ninguna	
			1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Director						X	- Ficha de monitoreo calificada. - Cuaderno de campo con lista de prioridades para el acompañamiento.	Ficha de monitoreo.	- Papel bond. - Papelotes. - Plumones.	Ninguna	
			1.6. Observación de sesiones de aprendizaje. (visita 2, visita 3 y visita 4)	Director						X	- Programación de visitas a aula. - Carpeta pedagógica. - Ficha de monitoreo. - Informe de monitoreo.	Ficha de observación.	- Papel bond. - Laptop. - Proyector.	Ninguna	
Acompañar la práctica docente	Porcentaje de docentes	Micro talleres de interapren-	2.1. Análisis de la información recogida de las	Director						X	- Ficha de monitoreo calificada.	Ficha de observación.	- Papel bond. - Proyector.	Ninguna	Se llevó a cabo el 75% de

mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico, para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos, del área de comunicación.	fortalecidos en su práctica pedagógica y mejorando su desempeño profesional ante los estudiantes .	dizaje. Grupos de interaprendizaje.	fichas de Monitoreo.								- Cuaderno de campo.				reuniones planificadas.
			2.2. Reflexión y socialización de los resultados de la ficha de monitoreo.	Director – Docente					X		- Actas de asistencia. - Ficha de autoevaluación. - Sustento teórico para debatir la práctica pedagógica.	Ficha de observación.	- Libro de actas. - Proyector.	Ninguna	
			2.3. Talleres de fortalecimiento sobre las dificultades encontradas en el proceso de monitoreo.	Director – Docentes Fortaleza – Especialista de la UGEL.				X			- Acta de asistencia. - Panel de productos.	Ficha de observación.	- Registro de asistencia. - Papelotes. - Plumones.	Ninguna	
			2.4. Intercambio de experiencias de los docentes como resultado de las jornadas	Docentes					X		- Acta de asistencia. - Proyección videos con	Ficha de observación.	- Libro de actas. - Proyector.	Ninguna	

			de aprendizaje.								la experien- cia intercam- biar.				
			2.5. Docente que asumen compromisos para la mejora de su desempeño en el aula.	Director – Docentes						X	Acta de compromiso .	Ficha de observa- ción.	- Libro de actas.	Ninguna	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamie- nto, para el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de comunicación.	Porcentaje de docentes que son monitorea- dos en el desarrollo de su práctica pedagógica .	Autoeva- luación.	3.1. Análisis de la ficha de monitoreo propuesta por el Minedu.	Director						X	Ficha de monitoreo.	Ficha de monitoreo.	- Papel bond. - Laptop.	Ninguna	Se realizó el 100% de análisis e informe las fichas de monito- reo.
		Coevalua- ción.	3.2. Jornada de revisión y contextualiza- ción de la ficha de monitoreo propuesta por el Minedu.	Director – docente						X	- Acta de asistencia. - Plan de monitoreo . - Ficha de monitoreo .	Ficha de observa- ción.	- Libro de actas. - Papel bond.	Ninguna	
		Heteroeva- luación	3.3. Aplicación de la ficha de monitoreo según lo planificado.	Director						X	- Registro de asistencia docente.	Ficha de observa- ción.	- Papel bond. - Portafolio docente.	Ninguna	

8. Presupuesto

Para elaborar el presupuesto del Plan de Acción, se tiene en cuenta la proyección y estimación de los recursos financieros destinados para encaminar el presente proyecto. Una buena elaboración presupuestal implica planear, integrar y dirigir sistemáticamente todas las acciones que la institución educativa debe poner en marcha en un periodo determinado, también sirve para regular y hacer una medición de los resultados cuantitativos y cualitativos, así mismo, determinar roles en las diferentes actividades para cumplir con las metas anheladas. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse al llevar a cabo cada una de las diligencias requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y el origen de dichos recursos.

En el cuadro de presupuesto que se presenta a continuación, se encuentra detallado todas las acciones que involucran el financiamiento y ejecución del Plan de Acción:

Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de financiamiento
1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por docente.	Recursos propios.
1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo propuestos por el director para recoger información y trabajar en el Plan de Acción y la ficha propuesta por el Minedu.	Tercera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por profesor.	Recursos propios.
1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Primera semana de abril.	S/. 25.00 para compra de plumones acrílicos y mota.	Recursos propios.
1.4. Diagnóstico del desempeño docente según la Primera visita.	Primera semana de mayo.	S/ 1.00 de fotocopia por cada educador.	Recursos propios.
1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la	Segunda semana de mayo.	S/. 0.50 de papel bond por maestro monitoreado.	Recursos propios.

primera visita.			
1.6. Observación de sesiones de aprendizaje. (visita 2, visita 3 y visita 4)	Junio – Octubre	S/ 1.00 de fotocopia por profesor monitoreado.	Recursos propios
2.1. Análisis de la información recogida de las fichas de Monitoreo.	Junio – Octubre	S/ 0.50 de fotocopia por educador acompañado.	Recursos propios
2.2. Reflexión y socialización de los resultados de la ficha de monitoreo.	Junio – Octubre	S/ 1.00 de fotocopia por maestro asesorado.	Recursos propios
2.3. Talleres de fortalecimiento sobre las dificultades encontradas en el proceso de monitoreo.	Mayo - Setiembre	S/. 120.00 para compra de papel bond, lapiceros, plumones gruesos, papelotes, cinta masking tape, pega tipos, plumones acrílicos, motas y refrigerio para los participantes.	Municipalidad distrital de Marcabal.
2.4. Intercambio de experiencias de los docentes como resultado de las jornadas de aprendizaje.	Julio - Noviembre	S/. 60.00 para comprar de papelotes, plumones gruesos, cinta masking tape y plumones acrílicos.	Municipalidad distrital de Marcabal.
2.5. Docente que asumen compromisos para la mejora de su desempeño en el aula.	Junio – Octubre	S/ 0.50 de fotocopia por docente asesorado.	Recursos propios
3.1. Análisis de la ficha de monitoreo propuesta por el Minedu.	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por educador asistentes.	Recursos propios.
3.2 Jornada de revisión y contextualización de la ficha de monitoreo propuesta por el Minedu.	Tercera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por profesor participante.	Recursos propios.
3.3. Aplicación de la ficha de monitoreo según lo planificado.	Junio – Octubre	S/ 0.50 de fotocopia por cada maestro evaluado.	Recursos propios
3.5. Informe de	Junio – Octubre	S/ 0.50 de fotocopia	Recursos propios

resultados de aplicación de la ficha de monitoreo a cada docente.		por cada docente evaluado.	
---	--	----------------------------	--

Figura 6. Cuadro de Presupuesto de Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

La presente redacción es necesario empezar con una frase de Mahandma Gandhi que sintetiza la labor de todo directivo en el complejo e incomprensido tema educativo, que parece que no hubiera forma de como encaminarlo al éxito que la sociedad tanto reclama, "Nosotros hemos de ser el cambio que deseamos ver en el mundo". Pocos negarían que hoy en día se cuenta con muchísimos niños, niñas y jóvenes en las instituciones educativas que no logran aprender tan bien como se quisiera, simplemente porque en su mente no existe la figura de un estudiante ideal, tampoco están convencidos de lo trascendental que significa hacer un esfuerzo para aprender.

En una primera instancia se busca al responsable de toda esta debacle y todas las miradas apuntan a la amplia responsabilidad del educador, porque es el educador quien va a contribuir a que el ser humano se descubra a sí mismo y que descubra su contexto que lo rodea, el mismo será quien dará sentido a su existencia y solo así hacerle consciente de que tiene algún motivo por que batallar y sobre todo porque vivir. El Líder Pedagógico, sería ideal que cambie el mundo con un arte de magia, pero en ese trayecto se va a encontrar diferentes situaciones que hacen entender que el cambio debe iniciar con uno mismo y luego pensar en querer cambiar todo lo que profesionalmente se anhela.

Cabe destacar las actividades referentes a lo trabajado en habilidades interpersonales, fueron el motor para generar un buen clima institucional, buscando siempre involucrar a todos los protagonistas educativos y a partir de ello realizar un diagnóstico de la situación actual de los aprendizajes en la IE, pero siempre enmarcado en la participación e integración de todos los niveles con que cuenta la entidad educativa y de esa forma determinar una posibilidad de solución que permita revertir las dificultades para comprender textos escritos en los educandos.

Con la visita y orientaciones del Asesor en Gestión Escolar, se logró detectar el problema que repercute negativamente en los aprendizajes de los alumnos y en especial en el bajo nivel de comprensión de textos, donde gracias a una razonable toma de conciencia del personal docente, se aclara que, son ellos quienes tienen muchas dificultades en manejar adecuadamente las estrategias metodológicas en comprensión de textos escritos y en algunos casos hasta se desconocía sobre el tema.

Esta sinceridad, reconocimiento de falencias y necesidad de cambiar para poder cumplir la responsabilidad profesional, permitió que se analice las formas de como revertir esta situación escolar, pero lo más significativo, promovió el sentido de identidad con la problemática de la institución educativa, haciéndolo suya esta dificultad. Se implementaron acciones inmediatas para afrontar esta situación que agobia al equipo docente:

- Se realizó una planificación integral, es decir nivel primaria y secundaria y en todas las áreas se consideraría de manera prioritaria acciones relacionadas a la comprensión de textos.

- Se realizó GIAs fuera de la jornada laboral, primero por niveles y luego con los dos niveles que atiende la Institución Educativa, intercambiando experiencias referentes a la comprensión de textos, las mismas que fueron guiados por el directivo y docentes fortaleza.

- Mediante talleres se intentó involucrar a todos los padres de familia en esta ardua tarea, que es, lograr que sus hijos comprendan lo que leen, pero todavía encontramos dificultades para adherirse como parte sustancial en el tema educacional, esperamos buscar otras estrategias para conseguir una participación más eficaz en la formación de sus hijos.

- Tal vez una de las acciones de mayor importancia fue la implementación y ejecución del Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico, ya que solo por este medio se hacía seguimiento a todo lo planificado y según los resultados determinar acciones de mejora o fortalecimiento que oriente a desarrollar de una manera acertada la comprensión de textos escritos en el estudiantado.

Los módulos desarrollados desde el Diplomado en Gestión Escolar y la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, fueron de mucha importancia en la elaboración del presente trabajo académico, por las siguientes razones:

El módulo 0, referente a la Alfabetización Digital, fortaleció el manejo de herramientas virtuales, siendo muy necesarios en el desempeño de la labor, hay que tener presente que en la actualidad ha quedado un poco discontinuado el uso de la pizarra y la tiza, también largas horas de información, porque han aparecido las Herramientas y Recursos Digitales de Aprendizaje, las mismas que desempeñan la función de mediadores pedagógicos en el desempeño de la labor. Las TICs han incursionado en terreno educativo para facilitar el proceso de enseñanza - aprendizaje

y brindando un espacio para apropiarse de una actitud de autoaprendizaje, creatividad, modernización y recursividad en la comunidad escolar.

En cuanto al módulo 1, sobre Dirección Escolar, lo más interesante fue entender y aplicar la propuesta basada en la chakana y donde se pone de manifiesto los cinco campos de la vida de la escuela y como se relacionan en la problemática de la educación y lo más importante que orienta el camino hacia la escuela que se quiere lograr. Fue una actividad laboriosa pero muy necesaria, porque permitió ubicar qué factores influyen más en la realidad de una escuela. Comprender esto fue clave para desarrollar estrategias de transformación de los problemas y, en general, de la vida de la escuela.

En el módulo 2, concerniente a la Planificación Escolar se trabajó la sobre la relación que debe existir entre la elaboración del Proyecto educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo, donde se determinó que es el directivo quien debe diseñar y planificar alternativas de solución ante los problemas priorizados, a partir de un diagnóstico de la realidad de su institución educativa, del contexto, de las políticas y de la normatividad vigente, vinculándolo en todo momento con el trabajo pedagógico y la convivencia escolar, así como usar de manera óptima los recursos a su alcance y al mismo tiempo responsabilizándose por los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Con respecto al módulo 3 referido a la Participación y Clima Institucional se puede decir que lo más resaltante fue las orientaciones de cómo el líder pedagógico debe preocuparse por gestionar una buena convivencia institucional, fomentando una cultura escolar con valores compartidos, los mismos que generen comportamientos llenos de armonía, que son necesarios para el desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Así mismo, se trabajó cómo promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, dentro de un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Referente al módulo 4, Gestión Curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, se afirma que, mejorar los aprendizajes de nuestros estudiantes es un reto muy grande de todo líder pedagógico, en esta parte se aprendió a encaminar el proyecto educativo institucional, partiendo de lo que se debe enseñar y lo que deben aprender los estudiantes, se reafirma que en base a los conocimientos que se imparte en el aula, se pretende que sean competentes, enmarcados en los principios de

inclusión y equidad, por lo consiguiente la gestión curricular tiene que estar orientada la formación de estudiantes y al desarrollo de sus competencias.

Por otro lado, se entiende que el nuevo currículo nacional, nace a modo de respuesta ante los deficientes resultados en los aprendizajes de los estudiantes de todo el país, pero con este documento macro se pretende dar solución a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y la sociedad en su conjunto, porque va a facilitar el diálogo entre los actores educativos e instituciones que se involucran y asumen compromisos, permitiendo operativizar las políticas educativas y al mismo tiempo orientando las prácticas pedagógicas para un mejor desempeño del docente ante los estudiantes.

El último módulo, está relacionado con el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, el monitoreo pedagógico centra su atención en el saber actuar de los docentes frente a sus estudiantes, esto implica un arduo trabajo por parte del directivo, porque es el responsable de gestionar condiciones para la mejora de los aprendizajes en relación a los siguientes aspectos: el uso efectivo del tiempo en el aula, el uso de herramientas pedagógicas y los materiales educativos y la gestión de un clima escolar favorable para que los estudiantes puedan mejorar día a día en el progreso de sus aprendizajes.

El valioso aporte que brindó este módulo fue para aclarar algunas dudas sobre el tema de monitoreo y acompañamiento pedagógico, porque en la práctica, lo más sencillo es monitorear la práctica pedagógica y se encuentra inconvenientes para realizar a cabalidad el acompañamiento pedagógico, principalmente por dos razones: desinterés de algunos docentes por mejorar su desempeño en el aula, algunos docentes no quieren dedicar parte de su tiempo al trabajo colegiado, porque se tiene que hacer fuera de su jornada laboral y esto impide cumplir con esta actividad, pero con las intervenciones en el presente módulo, ya todo ha quedado más claro, sobre todo se ha adquirido conocimientos y experiencias para llevar a cabo un acompañamiento eficaz.

A todo esto, se suma la evaluación del desempeño docente, donde se pone énfasis para que cada profesional de la educación conozca sus fortalezas y debilidades convirtiéndose en un elemento fundamental para optimizar su desempeño, al mismo tiempo es un elemento de motivación que contribuye a plantearse metas de superación profesional y evitar la autocomplacencia. Quedó claro que la evaluación es el primer paso y necesario para generar un cambio de actitud profesional.

Todos los temas abordados tanto en el Diplomado en Gestión Curricular y Segunda Especialización en Gestión Curricular con Liderazgo Pedagógico, fueron de gran ayuda para el actuar eficaz como directivo, pero si todavía se presenta ciertas dificultades en cuanto a la planificación curricular, es un compromiso conmigo mismo en buscar la manera de auto capacitarse y empoderarse de todas las estrategias sobre planificación curricular y así orientar a toda la comunidad educativa hacia la visión que se ha planteado.

10. Lecciones Aprendidas

La primera lección está referida a la promoción de Habilidades Interpersonales, las que ayudaron a generar un buen clima escolar, se reguló las emociones que favorecieron la comunicación y desarrollo personal apropiado para el trabajo en la IE.

Como segunda lección. Ha sido valioso el intercambio de experiencias porque permitieron sustentar y fortalecer la elaboración del Plan de Acción y operativizar el desarrollo de las actividades y compromisos de todos los agentes de la comunidad educativa en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de la IE.

Como última lección, permitió la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, convirtiéndose en un reto para el directivo, para ello hay que tener en cuenta las necesidades y dificultades de los docentes, lo cual repercutirá en la calidad de enseñanza, garantizando la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Referencias

- Aparcana, J. (2011). *Co evaluación del desempeño docente*.
Recuperado de:
http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info82/articulos/evaluacion1.pdf?TB_iframe=true&height=600&width=550
- Bautista, J. & Gopinathan, S. (2015). *Desarrollo Profesional Del Docente En Singapur*.
Recuperado de:
<http://otrasvoceseneducacion.org/archivos/448>
- Bretel, L. (2002). *Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial*.
Recuperado de:
http://www.geocities.ws/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm#_Toc535233988
}
- Liceo, Javier. (2013). *Lectura comprensiva y sus estrategias*.
Recuperado de:
<http://historico.cpalsj.org/wp-content/uploads/2014/12/Folleto-lectura-Comprensiva.pdf>
- Minedu. (2013). *Orientaciones Generales para la Planificación Curricular*. Perú.
- Minedu. (2014a). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo*. Perú.
- Minedu. (2014b). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Perú.
- Minedu. (2015a). *Marco del Buen Desempeño Directivo*.
- Minedu. (2015b). *Rutas del aprendizaje*.
- Ministerio de Educación. (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Perú.
- Santos, Miguel. (1993). *La evaluación: un proceso de diálogo comprensión y mejora*.
Recuperado de:
http://www.investigacionenlaescuela.es/articulos/20/R20_2.pdf
- Tantaleán, L. & Vargas, O. (2013) *Monitoreo Pedagógico en el desempeño profesional docente* Revista científica de opinión y divulgación.
- Zavala, A. (2015). *Estrategias e instrumentos del monitoreo y acompañamiento pedagógico*.
Recuperado de:
<https://es.slideshare.net/AlejandroZavalaEnriquez/estrategias-e-instrumentos-del-monitoreo-y-acompaaamiento-pedaggico>