

**INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO**



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “CÉSAR VALLEJO” DEL DISTRITO DE BULDIBUYO, PROVINCIA DE PATAZ - UGEL PATAZ – LA LIBERTAD.

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

FLORES VIERA, Sandro Javier

La Libertad - Perú

2018



competencia comprende textos escritos.....	31
5.1.2.2.3. Materiales y recursos educativos para desarrollar la competencia comprende textos escritos.....	32
5.1.2.2.4. Estrategias para promover un buen clima escolar.....	33
5.2 Experiencia Exitosa.....	34
6. Diseño del Plan de Acción.....	35
6.1 Objetivos.....	35
6.1.1 Objetivo general.....	35
6.1.2 Objetivos específicos.....	35
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	36
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	42
8. Presupuesto.....	50
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	52
10. Lecciones Aprendidas.....	54
Referencias.....	55
Apéndices.	

## Índice de Figuras

<i>Figura 1</i>	Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2</i>	Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.....	13
<i>Figura 3</i>	Caracterización del rol como líder pedagógico.....	17
<i>Figura 4</i>	Matriz del Plan de Acción.....	37
<i>Figura 5</i>	Matriz del plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción...	43
<i>Figura 6</i>	Riesgos y medidas a adoptarse.....	49
<i>Figura 7</i>	Cuadro de presupuesto del plan de acción.....	50

## **Introducción**

El presente Plan de Acción se elabora para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, cuya finalidad es promover en el equipo directivo y docentes el análisis, la reflexión y la acción, tanto individual como grupal, para incentivar la búsqueda y puesta en práctica de respuestas a las necesidades y demandas de las escuelas, en nuestro caso se priorizó el problema Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “César Vallejo” del Distrito de Buldibuyo, Provincia de Pataz – UGEL Pataz – La Libertad.

Se dice que el directivo necesita y exige recursos, formación y estrategias que le permitan encontrar respuestas útiles, realistas y eficaces para adaptarse y adaptar la educación a los nuevos requerimientos de la sociedad del conocimiento. Entre estos recursos y estrategias se encuentra el presente trabajo académico, que le permitirá identificar necesidades y efectuar diagnósticos precisos para tomar decisiones, en este contexto surge el interés de abordar el Plan de Acción y es elaborado de acuerdo a las precisiones del programa y será operativo en nuestra Institución Educativa.

El informe del Plan de Acción se estructuró en los siguientes acápite, en la primera parte se presenta la identificación de la problemática y dentro de ello la Caracterización del contexto socio – cultural de la Institución Educativa, donde se describe la ubicación, infraestructura, cultura escolar, características de la comunidad, sus fortalezas y oportunidades que son importante para la generación de cambios en la Institución Educativa en favor de la mejora de los aprendizajes. Así mismo se formula y se presenta el problema priorizado en función de los aprendizajes de los estudiantes.

En la segunda parte se presenta el diagnóstico, es decir los resultados cuantitativos y cualitativos que describen los aspectos o categorías investigadas; así mismo se presenta la relación del problema priorizado con la visión de cambio de los procesos de la I.E., compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo. En la tercera parte se establece la caracterización del rol como líder pedagógico teniendo como base la propuesta de Viviane Robinson.

En la cuarta parte se prioriza la alternativa de solución asumiendo para ello tres criterios: impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el MAE. En la

quinta parte se hace la sustentación de la alternativa de solución vinculando al problema priorizado, de igual manera se presenta experiencias exitosas relacionadas a la alternativa de solución priorizada, el marco conceptual y se describe una experiencia exitosa relacionada a la alternativa de solución que involucre la intervención del directivo para la mejora de práctica pedagógica.

En la sexta parte se presenta el diseño del plan de acción, donde la alternativa de solución se argumenta su correspondencia con el objetivo general y los específicos y al final de acápite se presenta la matriz del Plan de Acción argumentando su importancia y pertinencia. En la séptima parte se hace una breve presentación de la matriz de monitoreo y evaluación del Plan de Acción, incidiendo en su importancia para dar seguimiento a la implementación de las estrategias y actividades propias del Plan de Acción. En la octava parte se declara los recursos financieros que se requieren para el desarrollo de las actividades del Plan de Acción. En la novena parte se hace una reflexión de cómo ha sido la experiencia vivida en el proceso de construcción del Plan de Acción y finalmente en la décima parte se presenta tres lecciones aprendidas.

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

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio Cultural de la I.E. César Vallejo**

La Institución Educativa “César Vallejo”, está ubicada en la Calle Estudiantil s/n, al costado de la Institución Educativa Inicial N° 1627 “Sagrado Corazón de Jesús” del pueblo de Buldibuyo, Distrito de Buldibuyo, Provincia de Pataz, Región La Libertad. Está a una distancia de 30 Km de la ciudad de Tayabamba. Se encuentra en un terreno ligeramente accidentado, a 100 metros de una quebrada y el local se ve afectado en épocas de lluvia.

El pueblo de Buldibuyo cuenta con un aproximado de 500 familias, la mayoría de la población adulta tiene solo estudios primarios, un pequeño porcentaje el nivel secundario y las pocas personas que lograron estudios superiores laboran en otros lugares, las principales actividades económicas son: la minería artesanal, se extrae oro, en agricultura se cultiva especialmente el trigo, maíz y papa, la ganadería es extensiva se cría el ganado vacuno y ovino. Los servicios básicos con los que cuenta el pueblo son: energía eléctrica, agua potable y alcantarillado; así mismo el pueblo cuenta con una Institución Educativa Inicial, Institución Educativa Primaria, un Puesto de Salud, una Parroquia y la Municipalidad Distrital.

En el pueblo de Buldibuyo se evidencia que menores de edad consumen bebidas alcohólicas en las actividades sociales que organizan los días domingos, también la presencia de la actividad minera artesanal y formal genera contaminación ambiental, por lo que la Institución Educativa presenta como demandas territoriales promover el desarrollo de habilidades socio emocionales como la autoestima y autocontrol, así mismo promover proyectos que generen el cuidado y conservación del medio ambiente, formar a los estudiantes en una cultura de respeto, que sean buenos ciudadanos y con un proyecto de vida para continuar estudios superiores hasta convertirse en profesionales.

La Institución Educativa “César Vallejo” atiende el servicio educativo del Nivel Secundario, se caracteriza por funcionar con el Modelo Educativo “Jornada Escolar Completa” con una población escolar en el presente año de 210 estudiantes distribuidos en once secciones, el primer grado tiene 3 secciones y de segundo a quinto tiene 2 secciones por grado, cuenta con un Director Designado, 7 docentes

nombrados y 14 docentes contratados, un Coordinador Administrativo y de Recursos Educativos, un Coordinador de Innovación y Soporte Tecnológico, un Psicólogo-Trabajador Social, un Apoyo Pedagógico, un Auxiliar de Educación, un Personal de Servicios y tres Personal de Vigilancia. La Asociación de padres de familia está integrado por 140 padres y madres de familia.

El local de la Institución Educativa “César Vallejo” cuenta con un pabellón de dos pisos de diez ambientes ( ocho aulas, dirección y aula de innovación) construido de material rústico o tapial, un pabellón de cinco aulas de material prefabricado en el año 1998, un módulo prefabricado de cuatro aulas construido en el año 2016, doce servicios higiénicos, un tópico, un laboratorio, un local de dos pisos para la biblioteca y taller de música, y una losa deportiva, tiene una área de 8,075.00 m<sup>2</sup>, todo el terreno está circulado y existe una sola entrada donde se ubica la caseta del vigilante.

El equipo directivo asume una gestión que busca la excelencia académica, en la cual el director ejerce su liderazgo de competencia profesional y transformacional, el cuerpo administrativo es el soporte principal de la ejecución del proyecto, a través de la planificación y de coordinaciones de acciones. Los coordinadores pedagógicos tienen la capacidad comunicativa, con asertividad y empatía, liderazgo y trabajo en equipo. Algunos docentes tienen dificultades en su labor de formación a los estudiantes, se desempeñan con ética profesional, honestidad, justicia, responsabilidad y respeto; pero requieren un asesoramiento. Los estudiantes son solidarios, pero poco respetuosos y tienen dificultades para la comprensión lectora lo que da lugar a un bajo rendimiento en las áreas curriculares y no tienen bien definido su proyecto de vida.

Dentro de la cultura escolar, aún contamos con algunas tradiciones ancestrales, como la celebración de la fiesta patronal en honor al Amo de la Misericordia y cada cinco años se celebra la fiesta del quinquenio, en ambas festividades destaca las actividades religiosas, sociales, culturales y deportivas; pero lo que más destaca en el quinquenio es la escenificación de la captura y muerte del inca, así mismo se celebra la semana santa, para cada día hay un responsable de la organización y de atender a toda la población. Costumbres que se comparte entre familiares, amistades y personas foráneas, en un ambiente de camaradería, confraternidad y un sano esparcimiento. Estas costumbres y tradiciones es parte de la cultura de los estudiantes que van a tener continuidad debido a que en la escuela se está fortaleciendo estas buenas prácticas.

Entre las fortalezas que se cuenta, el directivo tiene visión de cambio, asume una gestión que busca la excelencia académica, está en condiciones de implementar el

Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, involucrarse en el desarrollo profesional de los docentes, los docentes son del área y existe predisposición para mejorar su desempeño y como aliados tenemos la empresa minera MARSA que nos brinda apoyo económico para mejorar el servicio educativo, así mismo el Puesto de Salud organiza campañas de salud, control y tratamiento de enfermedades y la potencialidad del territorio referido al Parque Nacional de Río Abiseo promueve el cuidado del medio ambiente. Esto es importante para la generación de cambios en la I.E. en favor de los aprendizajes y posibilitan mejorar la calidad de vida de la población.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado**

Después de haber analizado los resultados de la evaluación diagnóstica en el Sistema de Información de la Jornada Escolar Completa (SIJEC), las actas de evaluación, los resultados de la ECE 2015 y 2016, con los docentes, representantes de los estudiantes y de los padres de familia se priorizó el siguiente problema relacionado a los aprendizajes de los estudiantes: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “César Vallejo” del Distrito de Buldibuyo, Provincia de Pataz – UGEL Pataz – La Libertad.

El problema ha sido analizado a través de la técnica del árbol de problemas, una de las causas que se identificó es la aplicación inadecuada de estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula. El factor convivencia relacionado a esta causa es la Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto ha dado lugar al desorden e indisciplina en las aulas que dificultan los aprendizajes, para revertir esta situación es necesario promover actualización en los docentes sobre el manejo de sus emociones, ser empático, proactivo y emplear estrategias adecuadas para desarrollar relaciones armoniosas.

Otra de las causas es el inadecuado uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje, es decir el docente no utiliza todo el tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes y el docente poco dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos. El factor gestión del currículo que está relacionado es la motivación de los docentes por cumplir sus funciones y realizar un trabajo colegiado

que les permita superar sus dificultades en su práctica pedagógica. Esto ha provocado estudiantes desmotivados por excesivas actividades no pedagógicas. Para revertir esta problemática se debe organizar las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) para fortalecer las capacidades del docente sobre gestión del tiempo en el aula.

La tercera causa es el uso inadecuado de herramientas pedagógicas por parte de los docentes durante las sesiones de aprendizaje para promover el aprendizaje de los estudiantes en la competencia de comprensión de textos escritos del área de comunicación. El factor de gestión del currículo que está relacionado a esta causa es el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes debido a la falta de capacitaciones y espacios para el aprendizaje entre profesionales de la educación. Todo esto genera aprendizajes poco significativos en los estudiantes. Para revertir esta situación es necesario conformar las CPA para revisar el currículo y empoderarse de estrategias metodológicas innovadoras.

Una cuarta causa es el inadecuado uso de materiales y recursos educativos durante las sesiones de aprendizaje, es decir el docente poco utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión. El factor de gestión del currículo que está relacionado a esta causa es el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes debido a la falta de capacitaciones y espacios para el aprendizaje entre profesionales de la educación. Lo que genera estudiantes con limitaciones en la comprensión de textos escritos. Para revertir esta situación es necesario organizar círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades del docente en el buen uso de los materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.

Una quinta causa del problema es el limitado monitoreo y Acompañamiento Pedagógico. El factor de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, que está relacionado es la planificación del monitoreo y acompañamiento. En consecuencia los docentes realizan prácticas pedagógicas no planificadas de acuerdo al enfoque del área y a los procesos pedagógicos y didácticos, los docentes han terminado improvisando sus sesiones y esto afecta el aprendizaje de los estudiantes. Para revertir la situación problemática es necesario generar las condiciones que favorezcan el monitoreo y acompañamiento, como: renovar la cultura escolar y desarrollar el capital social, partir de un diagnóstico que visibilice la naturalidad de las diferencias de los desempeños y crear una comunidad de aprendizaje al interior de la escuela.

Para poder atender a estas causas, es necesario aprovechar las fortalezas que tenemos como: el directivo tiene visión de cambio, asume una gestión que busca la excelencia académica, está en condiciones de implementar el MAE, involucrarse en el desarrollo profesional de los docentes, la mayoría de docentes son del área y existe predisposición para mejorar su desempeño y como aliado tenemos a MARSА que nos brinda apoyo económico para mejorar el servicio educativo, así mismo el Puesto de salud organiza campañas preventivas de salud, control y tratamiento de enfermedades y el Parque Nacional de Río Abiseo promueve el cuidado del medio ambiente. Estas fortalezas y oportunidades van a permitir solucionar las situaciones problemáticas de aprendizaje de los estudiantes y atender las demandas territoriales.

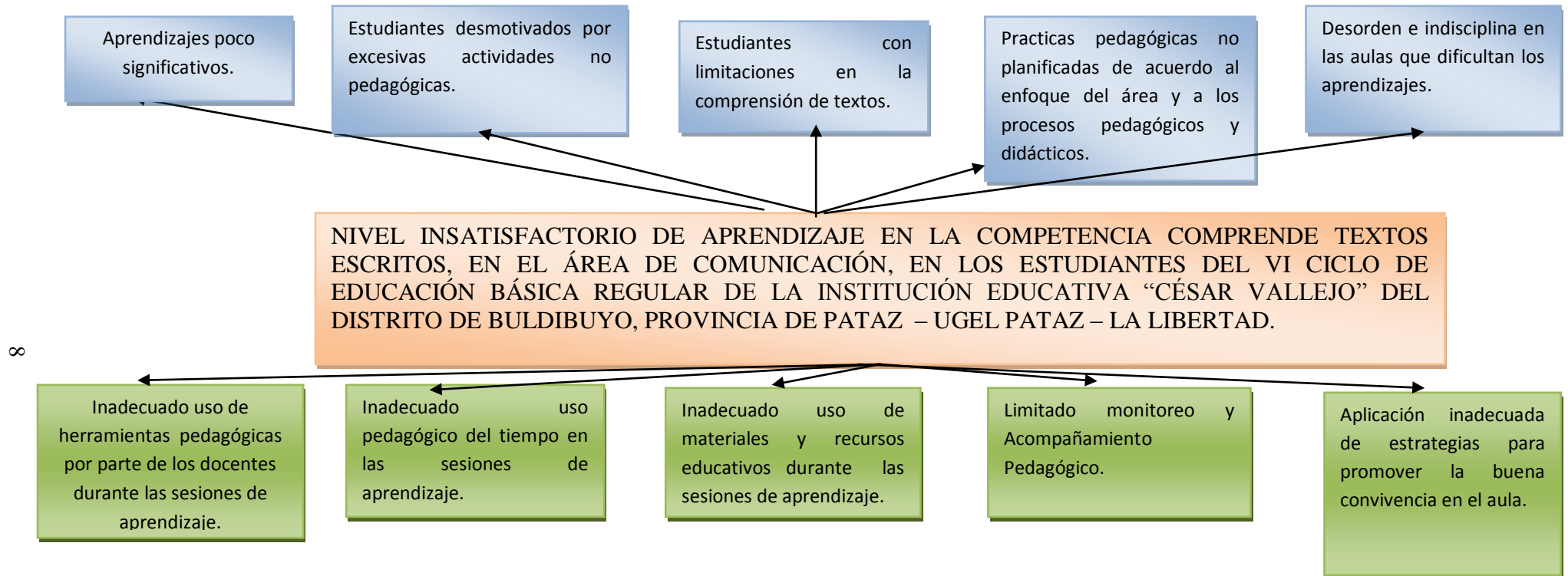


Figura 1. Árbol de problemas

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** El 100% de los docentes tienen dificultades en el uso pedagógico del tiempo, es decir los docentes poco dosifican el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos y que se centre únicamente a actividades pedagógicas. Esto se debe a la falta de motivación de los docentes por cumplir sus funciones y debido a que no se conforman las Comunidades Profesionales de Aprendizaje, ni se trata temas sobre gestión del tiempo en el aula, que les permita superar sus dificultades en su práctica pedagógica.

Por otro lado el 100% de los docentes tienen dificultades en el uso pedagógico de herramientas pedagógicas, es decir los docentes no desarrollan estrategias para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta el enfoque de área comunicativo textual, acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades. Esto se debe a que no se conforman las CPA para revisar el currículo y estrategias metodológicas innovadoras.

El 50% de los docentes tienen dificultades en el uso de materiales y recursos educativos, es decir los docentes poco utilizan materiales y/o recursos educativos de manera oportuna, que ayuden al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión y el docente tampoco acompaña y orienta a los/las estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr. Esto se debe a que no se organiza círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades del docente en el buen uso de los materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.

El 50% de los docentes tienen dificultades para promover la buena convivencia escolar, es decir los docentes poco reconocen el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva, mediante palabras o gestos motivadores, ni se promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía. Esto se debe a que falta promover actualización en los docentes sobre el manejo de sus emociones, ser

empático, proactivo y emplear estrategias adecuadas para desarrollar relaciones armoniosas y promover un buen clima escolar en el aula.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Los docentes consideran que el plan de monitoreo se elabora, se presenta y se socializa pero este solo contempla actividades de visitas a aula y no contempla otras actividades. Por otro lado, esta mayoría también considera que se ha socializado la ficha de monitoreo. Así mismo, los docentes afirman que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y que generalmente prima una visita apresurada que no siempre permite recoger información válida para poder retroalimentar.

Finalmente, consideran que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y las pocas veces que se lleva a cabo no consideran un espacio para la asesoría que permita hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente. Para revertir esta situación el directivo debe ejercer liderazgo pedagógico e involucrarse en el monitoreo y acompañamiento, el desarrollo del currículo y direccionar la enseñanza con los objetivos y metas de aprendizajes acordados. Al respecto Murillo (2007), sostiene que el directivo debe “preocuparse por el desarrollo profesional de los docentes, supervisando constantemente su práctica pedagógica y evaluando los aprendizajes de los estudiantes”.

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

El problema planteado en el presente trabajo académico es el Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “César Vallejo” del Distrito de Buldibuyo, Provincia de Pataz – UGEL Pataz – La Libertad.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades en dosificar el tiempo, centrarse únicamente a actividades pedagógicas, no desarrollan estrategias para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje, utilizan pocos materiales y recursos educativos en el desarrollo de las

actividades de aprendizaje, les dificulta promover la convivencia escolar. Esto se debe a que no se han conformado las CPA para fortalecer sus capacidades de los docentes en gestión del tiempo en el aula, revisar el currículo, estrategias metodológicas innovadoras, buen uso de los materiales educativos, y el manejo de sus emociones.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido a formular el PAT (PE01.3), desarrollar trabajo colegiado (PO03.1), realizar la programación curricular (PO02.1), desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1) y el referido a promover la convivencia escolar (PO05.1), el proceso prevenir y resolver conflictos (PO05.2) y promover la participación de la comunidad educativa (PO05.3). De la misma manera, se relaciona con la competencia 5 del MBDD. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su I.E. basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Asimismo, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y la gestión de la convivencia escolar.

Asimismo, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: El monitoreo y acompañamiento se realiza en la institución educativa a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como un espacio de asesoría. Sin embargo, no se realiza de manera frecuente debido a la recargada labor administrativa del directivo. Por otro lado, no se realizan círculos de interaprendizaje y reuniones colegiadas. Las reuniones de docentes, muchas veces se han convertido en espacios de reuniones sobre temas ajenos a la intención del fortalecimiento de las capacidades del docente.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido a desarrollar trabajo colegiado (PO03.1), realizar Acompañamiento Pedagógico (PO03.3), monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2) y fortalecer capacidades (PS01.3). De la misma manera se relaciona con la competencias 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta del MBDD. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la I.E.

El reto que tiene el equipo directivo es incrementar el porcentaje de estudiantes que logran el nivel satisfactorio de aprendizaje vinculado a la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “César Vallejo” del distrito de Buldibuyo, Provincia de Pataz – UGEL Pataz – La Libertad. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos: docentes que hagan un uso efectivo del tiempo, empleen adecuadamente las herramientas pedagógicas, utilicen adecuadamente los materiales y recursos educativos durante las sesiones de aprendizaje y fortalecer las capacidades de los docentes sobre el manejo de la gestión del clima escolar. Además monitorear y acompañar la práctica pedagógica por parte del directivo.

A continuación se presenta el cuadro de análisis de resultados, en donde se aprecia el problema, los resultados del diagnóstico, los procesos de gestión que se encuentran implicados, los compromisos de gestión escolar y las competencias del Marco de Buen Desempeño Directivo.

PROBLEMA	Diagnóstico (conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “César Vallejo” del distrito de Buldibuyo – UGEL Pataz.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>Aspecto Tiempo: El 100% de los docentes tienen dificultades en el uso pedagógico del tiempo, es decir los docentes poco dosifican el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos y que se centre únicamente a actividades pedagógicas. Esto se debe a la falta de motivación de los docentes por cumplir sus funciones y debido a que no se conforman las Comunidades Profesionales de Aprendizaje, ni se trata temas sobre gestión del tiempo en el aula, que les permita superar sus dificultades en su práctica pedagógica.</p> <p>Aspecto Herramientas Pedagógicas: El 100% de los docentes tienen dificultades en el uso pedagógico de herramientas pedagógicas, es decir los docentes no desarrollan estrategias para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta el enfoque de área comunicativo textual, acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades. Esto se debe a que no se conforman las CPA para revisar el currículo y estrategias metodológicas innovadoras.</p> <p>Aspecto Materiales y Recursos Educativos: El 50% de los docentes tienen dificultades en el uso de materiales y recursos educativos, es decir los docentes poco utilizan materiales y/o recursos educativos de manera oportuna, que ayuden al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión y el docente tampoco acompaña y orienta a los/las estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr. Esto se debe a que no se organiza círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades del docente en el buen uso de los materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.</p> <p>Aspecto Clima Escolar: El 50% de los docentes tienen dificultades para promover la buena convivencia escolar, es decir los docentes poco reconocen el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva, mediante palabras</p>	<p>PE01.3 Formular el PAT. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado. PO02.1 Realizar la programación curricular. PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje. PO05.1 Promover la convivencia escolar. PO05.2 Prevenir y resolver conflictos. PO05.2 Promover la</p>	<p>C1. Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes. C5. Gestión de la convivencia escolar.</p>	<p>Competencia 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su I.E. basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>

	<p>o gestos motivadores, ni se promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía. Esto se debe a que falta promover actualización en los docentes sobre el manejo de sus emociones, ser empático, proactivo y emplear estrategias adecuadas para desarrollar relaciones armoniosas y promover un buen clima escolar en el aula.</p>	<p>participación de la comunidad educativa.</p>		
	<p>Resultados cualitativos: Los docentes consideran que el plan de monitoreo se elabora, se presenta y se socializa pero este solo contempla actividades de visitas a aula y no contempla otras actividades. Por otro lado, esta mayoría también considera que se ha socializado la ficha de monitoreo. Así mismo, los docentes afirman que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y que generalmente prima una visita apresurada que no siempre permite recoger información válida para poder retroalimentar. Finalmente, consideran que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y las pocas veces que se lleva a cabo no consideran un espacio para la asesoría que permita hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente. Para revertir esta situación el directivo debe ejercer liderazgo pedagógico e involucrarse en el monitoreo y acompañamiento, el desarrollo del currículo y direccionar la enseñanza con los objetivos y metas de aprendizajes acordados.</p>	<p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado. PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento. PS01.3 Fortalecer capacidades</p>	<p>C4. Acompaña y monitoreo a la práctica pedagógica.</p>	<p>Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta del MBDD.</p>

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados

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

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Robinson. La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea hacer un diagnóstico de la situación actual en que se encuentran los estudiantes de la Institución Educativa y proponer metas alcanzables, establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Comunicación en consenso con todos los docentes, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo es que todos los actores educativos se comprometan en lograr las metas propuestas.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea priorizar los recursos económicos en materiales que favorezcan los aprendizajes de los estudiantes en el área de Comunicación en todas las aulas para su uso respectivo, concientizar al personal docente para que haga un uso adecuado del tiempo y se evite pérdida de horas de clase la institución educativa. Se hace necesario e importante para que los docentes tengan a su alcance todos los recursos necesarios y puedan realizar su trabajo pedagógico y lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente en su práctica pedagógica. Es necesario realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente determinar sus fortalezas y debilidades. Todo esto para reflexionar y orientar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece prepararme continuamente como líder pedagógico en temas pedagógicos, incentivar a los docentes a que se actualicen permanentemente y organizar reuniones de interaprendizaje, reuniones colegiadas para fortalecer las capacidades del docente con relación a la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación y de esta manera se mejorará su práctica pedagógica.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado, establecer normas claras para garantizar un ambiente ordenado dentro y fuera del aula, confiar y respaldar el trabajo de los docentes para que los docentes se sientan protegidos ante cualquier agresión externa. Es necesario implementar los espacios pedagógicos para el trabajo cómodo y eficiente. Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Después del análisis del rol del líder pedagógico teniendo en cuenta las dimensiones según Viviane Robinson, se presenta el cuadro de 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer un diagnóstico de la situación actual que se encuentran los estudiantes de la Institución Educativa y proponer metas alcanzables.</li> <li>- Establecer metas en consenso con todos los docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para que todos se comprometan en lograr las metas propuestas.</li> <li>- Para lograr mejores el aprendizajes en los estudiantes.</li> </ul>
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorizar los recursos económicos en materiales que favorezcan los aprendizajes de los estudiantes.</li> <li>- Concientizar al personal docente para que haga un uso adecuado del tiempo y se evite pérdida de horas de clase.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para lograr mejores los aprendizajes en los estudiantes.</li> <li>- Para que los docentes tengan a su alcance todos los recursos necesarios y puedan realizar su trabajo pedagógico.</li> </ul>
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexionar con los docentes sobre el proceso enseñanza-aprendizaje.</li> <li>- Monitorear y acompañar en la práctica pedagógica de los docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con una buena planificación se logrará mejores resultados de aprendizaje.</li> <li>- Para asesorar y reflexionar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.</li> </ul>
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepararme continuamente en temas pedagógicos.</li> <li>- Incentivar a los docentes a que se actualicen permanentemente.</li> <li>- Organizar reuniones de interaprendizaje y reuniones colegiadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para ser un soporte del trabajo de los docentes y brindarle cualquier orientación para que mejore su práctica pedagógica.</li> <li>- Contar con docentes bien preparados.</li> </ul>
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer normas claras para garantizar un ambiente ordenado dentro y fuera del aula.</li> <li>- Confiar y respaldar el trabajo de los docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para que los estudiantes se encuentren en un ambiente seguro y agradable.</li> <li>- Para que los docentes se sientan protegidos ante cualquier agresión externa.</li> </ul>

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico

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

Una vez hecho el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “César Vallejo” del Distrito de Buldibuyo, Provincia de Pataz – UGEL Pataz – La Libertad; se ha determinado con la comunidad educativa como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de MAE de la práctica pedagógica de los docentes del área de Comunicación. Se decidió por esta alternativa considerando que cumple con los criterios de impacto en la mejora de los aprendizajes, mejora en la calidad del servicio en la Institución Educativa y su relación con la gestión curricular, la convivencia y el MAE.

El MAE responderá a las necesidades de los docentes encontradas en el diagnóstico, como el inadecuado uso pedagógico del tiempo, herramientas pedagógicas, materiales y recursos educativos en las sesiones de aprendizaje, estrategias para promover convivencia en el aula. Es necesario la participación de todos los miembros de la comunidad educativa y los aliados estratégicos en la implementación del MAE para revertir la situación problemática. Además el MAE responde a las demandas territoriales como promover el desarrollo de habilidades socio emocionales como la autoestima y autocontrol, así mismo promover proyectos que generen la conservación del medio ambiente, formar a los estudiantes en una cultura de respeto, que sean buenos ciudadanos y con un proyecto de vida definido.

Los aliados estratégicos que tenemos es la Empresa Minera MARSA que nos brinda apoyo económico para mejorar el servicio educativo, así mismo el Puesto de salud organiza campañas preventivas de salud, control y tratamiento de enfermedades y la potencialidad del Parque Nacional de Río Abiseo que promueve el cuidado del medio ambiente, esta será incorporada en la planificación curricular para garantizar la contextualización que van a contribuir a atender las demandas de los docentes y del territorio.

La propuesta de solución es el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. “El monitoreo es un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva” (Ministerio de Educación, 2014, p.50). La propuesta se sustenta en marcos

conceptuales y normativos, según la Resolución de Secretaría General N° 008-2016-MINEDU, considera que:

El Acompañamiento Pedagógico es una estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al profesor de aula para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula, cuyo propósito es promover el desarrollo profesional del profesor de aula mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, el cual se complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa. (Ministerio de Educación, 2016, p.2)

Así mismo la evaluación de desempeño docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica que busca propiciar “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.10)

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; la experiencia denominada “Mejora de mi práctica pedagógica aplicando la estrategia de Acompañamiento Pedagógico para favorecer el logro del fortalecimiento de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica en el marco del buen desempeño en los docentes del área de comunicación de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 7076 del Distrito de Chorrillos perteneciente a la UGEL 07”, realizado por la Sub Directora Julia Nancy Aguilar Escudero, en el año 2015, en la ciudad de Lima. El presente estudio surge para mejorar la práctica del líder pedagógico en los tres campos de acción del desempeño pedagógico.

El rol del líder pedagógico es involucrar la participación de los actores educativos en el establecimiento de metas y expectativas e implementar el MAE para mejorar la práctica pedagógica de los docentes y con ello lograr mejores aprendizajes en los estudiantes. El directivo como líder pedagógico tiene la responsabilidad de preocuparse por el desarrollo profesional de los docentes. Del mismo modo, el líder pedagógico debe fomentar espacios para reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente.; así mismo conformar las Comunidades Profesionales de Aprendizaje para fortalecer las capacidades de los docentes según sus debilidades y esto permitirá mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

La implementación del MAE contribuirá al cumplimiento de los Compromisos de Gestión Escolar que orienta la visión de la I.E, con un sistema de procesos de gestión

escolar que generan valor. Además el MAE permite fortalecer la práctica pedagógica y tiene estrecha relación con los procesos de la gestión escolar: formular el Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); desarrollar trabajo colegiado (PO03.1), realizar la programación curricular (PO02.1), desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), realizar el Acompañamiento Pedagógico (PO03.3), monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2) y fortalecer capacidades (PS01.3). Los procesos de gestión permitirán el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, mejorando los aprendizajes en los estudiantes y la institución educativa alcanzará su visión compartida de ser líder en la provincia.

La función del docente es elaborar programaciones contextualizadas, participar en las reuniones colegiadas convocadas por el directivo, su labor exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto del saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto. Además, es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar. También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica. Y es una función éticamente comprometida.

El estudiante actual se caracteriza por ser interactivo, espontáneo, inquieto, resuelto, crítico, hábil en el uso de tecnologías y lleno de experiencias y sensaciones nuevas; por consiguiente, su rol en el aula ya no es el de un simple espectador de lo que el profesor dice o hace, sino al contrario, el estudiante actual genera su propio conocimiento, sólo con la ayuda del profesor, relacionando productivamente las informaciones que posee, encauzando éstas en beneficio personal, es decir, creando un aprendizaje significativo para su vida y para su entorno social.

Los padres de familia tienen la función de involucrarse en el proceso de aprendizaje y en la educación de sus hijos, para que los niños tengan más éxito en la escuela y en su vida. Debe motivar a sus hijos a lograr metas de aprendizaje y a obtener las mejores calificaciones posibles. Proveerles de un ambiente familiar cariñoso y de apoyo. Siempre debe mantener informada a la escuela de cualquier cambio en el estilo de vida de los niños que pueda afectar su progreso en la escuela. Trabajar en cooperación con los maestros, personal de la escuela y otros padres.

El Parque Nacional del Río Abiseo tiene la función de fortalecer las capacidades de los docentes que laboran en la zona de amortiguamiento (Buldibuyo) en educación

y ciudadanía ambiental, brindando herramientas y técnicas de educación ambiental, así como en la elaboración, ejecución y evaluación de proyectos educativos ambientales integrados. De esta manera se busca que los docentes desarrollen en sus sesiones de aprendizajes conocimientos relacionados con el cuidado del ambiente y la conservación de las áreas naturales protegidas.

Es necesario para el logro de los aprendizajes propiciar una convivencia democrática para que todos asuman su responsabilidad, los procesos que se deben garantizar es el proceso promover la convivencia escolar (PO05.1), el proceso prevenir y resolver conflictos (PO05.2) y promover la participación de la comunidad educativa (PO05.3), proceso que están referidos a la colaboración, participación y toma de decisiones.

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica siendo la meta de monitorear al 100%, en la estrategia visita al aula, a través de las siguientes actividades: Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo, análisis de la ficha de monitoreo, llenado de las fichas de autoevaluación, elaboración del Plan y Cronograma de Monitoreo, diagnóstico del desempeño docente sobre el uso pedagógico del tiempo, herramientas pedagógicas, uso de materiales y recursos educativos y la gestión del clima escolar, procesamiento y socialización de resultados de la primera visita, y observación de las demás sesiones de aprendizaje.

Asimismo, alcanzar la meta del 100% del acompañamiento en la estrategia círculos de interaprendizaje se planteó las actividades: Jornada de sensibilización sobre el propósito y la importancia de los círculos de interaprendizaje como parte del Acompañamiento Pedagógico, focalización de necesidades de los docentes para mejorar su práctica pedagógica en función al diagnóstico, elaboración de un Plan de círculos de interaprendizaje, ejecución de círculos de interaprendizaje, evaluación de los círculos de aprendizaje sobre uso pedagógico del tiempo, herramientas pedagógicas (enfoque del área de comunicación, los procesos pedagógicos y didácticos), uso de materiales y recursos educativos y la gestión del clima escolar.

Además, para alcanzar la meta al 100% de acompañamiento en la estrategia trabajo colegiado se realizarán las actividades: identificación de las debilidades y necesidades de formación priorizadas en los docentes y determinar los temas a tratar en las reuniones colegiadas, elaboración y socialización del plan de reuniones

colegiadas, ejecución de reuniones colegiadas y evaluación de las reuniones colegiadas.

Alcanzar la meta del 100 % de docente evaluados con la técnica de observación de clase a través de las siguientes actividades: Análisis de las Rubricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente y dar a conocer el propósito de la evaluación, elaboración y Publicación del cronograma de observación de clases, ejecución de la observación de clase y calificación de los desempeños de las Rubricas, y el informe de evaluación del desempeño docente.

El directivo de la Institución Educativa “César Vallejo” de Buldibuyo, para implementar el Plan del MAE de la práctica pedagógica; deberá asumir algunos riesgos en el proceso de Monitoreo Pedagógico como resistencia al monitoreo, presencia de fenómenos naturales como lluvias torrenciales y la huelga magisterial; adoptando medidas como jornada de sensibilización sobre la importancia y propósito del monitoreo y reprogramar el cronograma de monitoreo. Asimismo, los riesgos para el acompañamiento son algunos docentes poco participan en reuniones colegiadas fuera del horario de clase y no se logra sistematizar los resultados del acompañamiento; como medidas a adoptar es crear las condiciones que permitan superar las dificultades de la práctica pedagógica generando espacios para la asesoría personalizada y trabajo colegiado; organizar círculos de interaprendizaje en horarios consensuados con los docentes, conformar una comunidad de aprendizaje al interior de la institución educativa y sistematizar los resultados del acompañamiento.

Finalmente, el riesgo en el proceso de evaluación sería el rechazo al proceso de evaluación y docentes que no participan en reuniones colegiadas para socializar el instrumento Rubricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente; siendo las medidas a adoptar sensibilizar al docente que la evaluación no es punitiva sino formativa y en la evaluación destacar más los elementos positivos que los negativos.

La implementación del MAE para lograr el propósito tiene que darse en un clima de respeto y confianza mutua, bajo un enfoque crítico reflexivo y trabajo colaborativo y con comunicación abierta, asertiva y empática. El MAE brinda un asesoramiento permanente e interactivo entre el directivo y docente que permita identificar aspectos de su práctica pedagógica con el propósito de fortalecer las capacidades en el área de comunicación y mejorar su desempeño en el aula, repercutiendo en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1. Marco Conceptual

#### 5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

##### 5.1.1.1. Monitoreo Pedagógico.

5.1.1.1.1. *Definición de Monitoreo Pedagógico.* El monitoreo es el seguimiento que se hace al docente de manera sistemática y periódica en la ejecución de su práctica pedagógica para verificar el avance en su labor, la adecuada utilización de recursos para lograr dicho avance y la efectividad, con el fin de detectar, oportunamente, deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste. El Ministerio de Educación considera que el Monitoreo Pedagógico es la función que consiste en el recojo, análisis y procesamiento de datos que, interpretados, se convierten en información útil para la toma de decisiones oportunas y pertinentes de carácter técnico, para la mejora de los procesos y la obtención de resultados en la gestión pedagógica, de acuerdo a estándares previstos en el sistema.

Monitorear no es sinónimo de evaluar, aunque sin dudas son procesos que tienen muchos puntos en común. Es necesario precisar que el monitoreo es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos esperados. El monitoreo es importante porque permite identificar las fortalezas y los debilidades de la puesta en marcha de las experiencias cotidianas e innovadoras, para así promover situaciones de mejora y superación en los procesos y planes de innovación pedagógica.

El monitoreo se debe constituir no sólo como un instrumento de control de actividades y metas; sino como una herramienta de gestión que permita tomar decisiones estratégicas sobre la base de un análisis del entorno y observación del avance y/o cumplimiento de los objetivos propuestos en un plan. El monitoreo emite un juicio de valor sobre todas las actividades programadas, especialmente, aquellas que se consideran esenciales, según la prioridad de cada Instancia.

Se entiende por monitoreo a la observación, así como al conjunto de acciones de seguimiento, formulación de propuestas y labor de influencia en la calidad educativa

que la ciudadanía se pueda realizar ya sea por el director, entre pares o hacerse una autoevaluación. Se resalta el uso de una ficha la cual tiene como objetivo realizar un seguimiento a los indicadores propuestos, de manera que sea posible constatar los progresos y detectar las dificultades oportunamente.

La teoría de la planificación del desarrollo define monitoreo o seguimiento como un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno. Así, el monitoreo permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos; identificar los éxitos o fracasos reales o potenciales lo antes posible y hacer ajustes oportunos a la ejecución. Es así que “el monitoreo puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva” (MINEDU, 2014, p.50).

5.1.1.1.2. *Estrategias de Monitoreo Pedagógico.* Las estrategias son el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto. En el caso de estrategias de monitoreo lo consideramos a:

La Visita al Aula. Constituye la principal forma de intervención en la práctica del docente acompañado. Tiene como objetivo mejorar y fortalecer la práctica pedagógica a partir de la reflexión crítica colaborativa. La visita crea la posibilidad de impactar directamente en el desempeño docente y los aprendizajes de los estudiantes. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática. Cada visita toma en cuenta los resultados de la anterior para planificar la siguiente y se desarrolla en el marco del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

El acompañante pedagógico o líder pedagógico realiza acciones como, por ejemplo, elaborar planes de visita que responden a las necesidades individuales de cada docente, se trata de observar, registrar información en el cuaderno de campo y analizar la misma. Esta información se usa para caracterizar la práctica del docente en el aula, identificar sus fortalezas y debilidades, y orientar la reflexión basada en un diálogo asertivo y empático.

Cada docente acompañado debe recibir por lo menos una visita semanal en aula, en la que el directivo observará, de manera participante, una jornada escolar de noventa minutos en Educación Básica Regular. Adicionalmente, el directivo asignará

el tiempo que demanda el proceso de reflexión compartida entre directivo y docente de manera personalizada.

La observación de aula, busca dar oportunidades para que los docentes demuestren sus habilidades y destrezas y reciban retroalimentación útil para la mejora de su práctica. Además, se debe evitar generar ansiedad o temor hacia la situación de observación. Por ello, se recomienda coordinar con el docente con suficiente anticipación sobre la fecha y hora de la observación, de modo que se sienta preparado y no lo tome por sorpresa. Igualmente, se recomienda que antes de la observación se explique al grupo de estudiantes que se ingresará a observar la clase sin intervenir en ella.

El directivo debe ubicarse a un lado en el aula y mantener silencio sin intervenir, es importante que su presencia en la clase pase lo más inadvertida posible, para que el directivo no sea un factor de distracción y afecte el normal desarrollo de la sesión. Por esto, se evite intervenir, interrumpir, hacer observaciones o sugerencias al docente o responder preguntas de los estudiantes. También se recomienda que se ubique en un lugar cómodo donde tenga una buena visión de la actuación del docente, que le permita escuchar las interacciones y donde pueda observar sin interrumpir el desarrollo de la sesión. Se debe tomar notas detalladas. Registrar las evidencias del desempeño del docente relacionadas a los aspectos que se valoran en la ficha de observación.

Es muy importante que el directivo observe el desempeño del docente abstrayéndose de sus experiencias previas con él. Por ejemplo, puede ser que usted ya tenga una impresión del trabajo de ese docente y de sus habilidades pedagógicas, basada en los comentarios de sus estudiantes, padres u otros docentes, pero su registro debe basarse solo en lo que se vea y se escuche durante la observación.

#### 5.1.1.1.3. *Instrumentos para el Monitoreo Pedagógico.*

- *La Ficha de Monitoreo.* Es un instrumento de recolección de datos, referido a un objetivo específico, en el que se determinan variables específicas. Se usan para registrar datos a fin de brindar recomendaciones para la mejora correspondiente. Recogen información consensuada, que parten de la autocrítica de la propia práctica, orientándola a asumir compromisos de cambio. Es un instrumento de recojo de información cuantitativa de la práctica pedagógica, donde se registra el uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje, el uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje, uso de materiales

y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje y gestión del clima escolar en la institución educativa.

- *Cuaderno de campo*. Es el instrumento de registro de datos, donde se anotan las observaciones de forma completa, precisa y detallada. El cuaderno de campo es donde se registra todo aquello susceptible de ser interpretado, todos los hechos significativos del desarrollo de la sesión de aprendizaje. Es una herramienta usada por investigadores de áreas diversas para hacer anotaciones cuando ejecutan trabajos de campo. Los Cuadernos de Campo contienen un conjunto secuenciado y sistemático de observaciones y comentarios realizados por un observador experimentado, en este caso, el líder pedagógico, contiene anotaciones, registros gráficos y evidencias de hechos que posteriormente entrañarán a un proceso de análisis.

#### **5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico.**

5.1.1.2.1. *Definición de Acompañamiento Pedagógico*. El Acompañamiento Pedagógico, es el intercambio de experiencias y conocimientos entre el líder pedagógico y el docente, en una relación horizontal de uno a uno, utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica que se produce a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula, con la predisposición de mejorar el desempeño docente y lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.

El Acompañamiento Pedagógico es una estrategia que tiene como propósito mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación del líder pedagógico dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional. Para tal fin, el Acompañamiento Pedagógico incluye un conjunto de acciones concretas basadas en distintos aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico colaborativo. Éste se entiende como un proceso sistemático y permanente, mediado por el directivo, con el objeto de interactuar con el docente para promover la reflexión sobre su práctica; es decir, para incentivar tanto el descubrimiento de las fortalezas y debilidades de dicha práctica como la toma de decisiones para realizar los cambios necesarios.

Esta reflexión debe servir para iniciar un proceso de transformación y mejora de la práctica pedagógica misma de modo que se garantice el logro de aprendizajes desde una perspectiva integral. También se puede afirmar que el “acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita,

apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica”. (CNE, 2007, p. 13).

Los propósitos centrales de este tipo de acompañamiento son: promover la autonomía progresiva del docente y el hábito de la reflexión continua sobre la acción, antes y durante. Esta reflexión incluye la proyección de escenarios a partir de estrategias metacognitivas y autorreguladoras del análisis de lo que se hace, de su pertinencia socio cultural, de las razones por las que se hace, de los supuestos que implica y de la construcción de alternativas de cambio. De esta manera, el acompañamiento se enmarca en un enfoque crítico y reflexivo. Se dice también que “el acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Rodríguez-Molina, 2011, p.262).

Por esta razón el Ministerio de Educación se ha decidido ante el descuido de la parte pedagógica por dedicarse a la parte administrativa del papel de los directores de las instituciones educativas y siendo los encargados de realizar el Acompañamiento Pedagógico y fortalecer las capacidades de los docentes necesarias para la labor; por esta razón acertadamente organizó el programa de Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

#### 5.1.1.2.2. *Estrategias de Acompañamiento Pedagógico.*

- *Círculos de interaprendizaje.* Es la formación de equipos de docentes a través del trabajo cooperativo, partiendo del intercambio de experiencias y favorecen la innovación educativa. El objetivo fundamental del interaprendizaje es la anticipación del proceso educativo para la reflexión sobre la práctica pedagógica, además de la actualización en información y conocimientos y la apropiación de nuevas experiencias. Además, cuando los maestros sienten que su formación y la de sus colegas avanzan como fruto de la participación colectiva, se provocan reacciones positivas que benefician a sus alumnos y comunidades.

Los círculos de interaprendizaje se construye gradualmente en comunidad académica con: hondo sentido humano y de solidaridad; y con Lenguaje, valores y metas comunes. Ello permite a los maestros mantener una actitud de reflexión e indagación permanente sobre sus propios saberes y actividades docentes en las escuelas, articulando la reflexión sobre la experiencia en un proceso de práctica. El círculo de interaprendizaje tiene como propósitos: superar el aislamiento del docente;

construir comunidades docentes de aprendizaje; y flexibilizar el tratamiento de temas no planteados inicialmente.

- *El trabajo colegiado.* Tiene como su estrategia principal al trabajo colaborativo, a través de la cual asegura la consulta, reflexión, análisis, concertación y vinculación entre la comunidad educativas. Es un medio que busca formar un equipo capaz de dialogar, concretar acuerdos y definir metas específicas sobre temas relevantes para el aseguramiento de los propósitos educativos; asignar responsabilidades entre los docentes y brindar el seguimiento pertinente para asegurar el aprendizaje de los estudiantes, acompañarlos para que concluyan con éxito su proceso educativo. Su importancia radica en que impulsa entre sus miembros la capacidad de compartir conocimientos, experiencias y problemas relacionados con aprendizaje en un clima de respeto y tolerancia.

### **5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.**

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* La evaluación es un medio que nos permite conocer los aciertos y las equivocaciones, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos. Esto nos permite crear alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los actores del sector educativo para avanzar más rápidamente. La evaluación se ve como una unidad de acción-reflexión-acción, que da la posibilidad de ahondar en la comprensión de los fenómenos, en la orientación que se les quiere dar y en la calidad con que se ejecutan y no como un mero ejercicio técnico para obtener resultados.

En el último decenio, los sistemas educativos latinoamericanos han identificado el desempeño profesional del maestro como un factor determinante del logro de la calidad de la educación. Diversos estudios concluyen que podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas de textos escolares, construirse magníficas instalaciones; obtener excelentes medios de enseñanza, pero sin docentes eficientes, no podrá tener lugar el perfeccionamiento de la educación.

5.1.1.3.2. *Modelo de evaluación centrado en el comportamiento del docente en el aula.* Este modelo consiste en evaluar el desempeño docente empleando pautas de observación sobre lo que el docente hace. Con este modelo se propone que la evaluación del docente se haga identificando los comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los estudiantes. En general, se relacionan con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje.

5.1.1.3.3. *Métodos y técnicas de evaluación.* La observación de clases. Es una estrategia que tiene como finalidad evaluar el desempeño de los docentes frente a sus estudiantes en el aula de clase, cuando decimos aula no nos referimos únicamente al salón de clase, sino en general a los espacios educativos en los que el docente y los estudiantes interactúan por ejemplo, el patio, los laboratorios o talleres, el lugar visitado durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje, etc.

5.1.1.3.4. *Instrumentos de evaluación.* Las rubricas. Es el instrumento que tiene seis desempeños y evalúa el desenvolvimiento del docente con sus estudiantes en el aula. Se entiende como “aula” a los diferentes espacios educativos donde el docente y los estudiantes interactúan; por ejemplo, los laboratorios, el patio, etc. Estos desempeños so: Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, promueve el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico, evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, propicia un ambiente de respeto y proximidad, y regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

## **5.1.2 Área curricular de comunicación.**

5.1.2.1. *Enfoque del área de comunicación.* El sistema educativo peruano propone, desde hace muchos años, un enfoque comunicativo que los docentes del área curricular venimos asumiendo en la medida de nuestras posibilidades, experiencias y saberes. Este enfoque encuentra su fundamento en los aportes teóricos y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje. Nuestros estudiantes emplean su lengua cada día en múltiples situaciones, en diversos actos comunicativos en contextos específicos. En una comunicación real, en sus distintas variedades dialectales y en diferentes registros lingüísticos, los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a sus necesidades e intereses.

El contexto es determinante en todo acto comunicativo. La lengua se enseña y se aprende en pleno funcionamiento. El texto es la unidad básica de comunicación. Los textos deben responder a las necesidades e intereses de los alumnos. La enseñanza de la lengua toma en cuenta las variedades dialectales y los diferentes registros de uso lingüístico. Sin embargo, a veces, bajo la denominación de enfoque comunicativo o enfoque comunicativo-textual o enfoque comunicativo funcional se planifican, desarrollan y evalúan en las aulas propuestas muy diversas, algunas incluso contradictorias con el enfoque asumido.

Cuando el enfoque comunicativo textual se entiende en forma muy simple se generan actividades para desarrollar cuatro destrezas comunicativas (escuchar - hablar-leer-escribir) sin tener en cuenta los procesos cognitivos que están detrás de esas destrezas. Se aplican técnicas para interactuar con textos específicos en situaciones comunicativas concretas sin tener en cuenta que esas situaciones están enmarcadas en contextos sociales y culturales más amplios. Sin las perspectivas cognitiva y sociocultural, el enfoque comunicativo puede quedar reducido a una colección de técnicas y acumulación de actividades.

**5.1.2.2. Competencia comprende textos escritos.** El estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. Además, a partir de la recuperación de información explícita e inferida, y según la intención del emisor, evalúa y reflexiona para tomar una postura personal sobre lo leído. La lectura es “uno de los aprendizajes más importantes que proporciona la escuela, esto se logra a través de la lectura de libros, periódicos, revistas y otros, la cual nos proporciona conocimientos en cualquier disciplina del saber humano” (Cassany, Luna y Sanz, 1998, p.65).

Comprender un texto escrito es esencialmente darle un significado. Por ello, un aspecto fundamental de la competencia lectora es el manejo del contenido informativo. Así, para el desarrollo cabal de la competencia de comprensión escrita, es requisito identificar información en los textos, reorganizarla e inferir lo que está implícito. A lo largo de su escolaridad, el estudiante deberá enfrentar textos cada vez más complejos. Leerá con distintos propósitos los diversos tipos de texto. Cada finalidad de lectura, cada género textual demanda modos diferentes de encarar la tarea. De allí que esta competencia requiera desarrollarse en variadas situaciones comunicativas, en la interacción con variados textos escritos (incluso los más elaborados y complejos) de géneros y estructuras diferentes.

Estratégicamente, el estudiante puede recurrir a diversos procedimientos para procesar la información leída. Los textos no solo transmiten información sino que la construyen; es decir, en los textos se elaboran ideas, puntos de vista, actitudes y valores. En los textos se crean las identidades del autor y lector, y con los textos también se influye en el mundo. Por eso, comprender críticamente es inferir la ideología del autor para tomar una postura personal al respecto, sea a favor o en

contra, con nuestros propios puntos de vista. “Entre las variables intelectuales, la que tiene mayor influencia en el rendimiento académico es la aptitud verbal, comprensión y fluidez oral y escrita”. (Martínez y Otero, 2007, p.4)

La competencia de comprensión de textos escritos requiere la selección, combinación y puesta en acción de cuatro capacidades, todas ellas referidas a procesos que ocurren simultáneamente en la mente de nuestros adolescentes mientras leen textos escritos: Recupera información de diversos textos escritos, Reorganiza información de diversos textos escritos, infiere el significado de los textos escritos y Reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de los textos escritos. También Sánchez (2008), indica que “los niveles de la comprensión lectora son: literalidad, retención, organización, inferencia, interpretación, valoración, creatividad” (p. 5).

5.1.2.2.1. *Gestión del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.* El aula de clase es para aprender, si queremos mejorar el aprendizaje de los estudiantes, tenemos que considerar varios factores que obstaculizan este ideal, uno de ellos es el uso del tiempo que se hace en las aulas y la escuela. Para optimizar el tiempo se requiere centrar las actividades pedagógicas en el desarrollo de competencias y capacidades de los estudiantes para fortalecer los aprendizajes, evitando aquellas que no tienen sentido y razón de ser con el propósito que buscamos. Por lo que se debe establecer objetivos y metas claras, decidir con anticipación las metodologías y formas de trabajo, dar prioridad a lo más importante, solucionar cuanto antes dudas y errores, hacer partícipes a los alumnos de la organización de la clase.

5.1.2.2.2. *Estrategias metodológicas para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.* Desde esta perspectiva, las herramientas pedagógicas son tomadas como todos aquellos medios o elementos que intervienen en el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes. Son las que facilitan y optimizan la calidad de la formación que se está impartiendo. Entendidas estas como facilitadoras, es pertinente mencionar cuales son las más utilizadas y definir las, para poder comprender con mayor facilidad su incidencia en la educación.

Las Rutas del Aprendizaje son herramientas valiosas para el trabajo pedagógico en comunicación; plantean cuáles son las capacidades y competencias que se tienen que asegurar en los estudiantes y los indicadores de logros de aprendizajes por niveles. Como parte de las Rutas del Aprendizaje, se ha elaborado un fascículo dirigido a directores de instituciones educativas para apoyar la gestión de los aprendizajes y fortalecer el rol y liderazgo pedagógico que tienen ante su comunidad

educativa. En este fascículo se aborda también la importancia de las jornadas de reflexión y la elaboración del plan de mejora. No olvidemos que en todo proceso del MAE se debe tener en cuenta como el docente maneja los procesos pedagógicos y didácticos.

Una estrategia importante es el Antes, Durante y Después de la Lectura. Actividades antes de la lectura, en esta etapa, lo importante es activar los conocimientos previos y formular los propósitos del texto que nos presentan. ¿Qué es activar los conocimientos previos? Es entregar información que ya se conoce sobre un tema. ¿Qué es formular propósitos? Es señalar lo que esperas del texto. En definitiva, en esta etapa de la comprensión lectora, el debieras responder a las siguientes preguntas: ¿Qué sé de este tema?, ¿Qué quiero aprender?

Actividades durante la lectura En esta etapa el lector se está enfrentando al texto y comienza a ver si lo señalado en las actividades de la etapa anterior concuerda con la lectura. Así, comprueba si la información entregada a partir de la activación de los conocimientos previos coincide con lo que le está entregando el texto. Otra actividad que se realiza durante la lectura es comenzar a leer y detenerse en el primer párrafo o en la mitad de la historia, para realizar preguntas como: ¿qué pasará a continuación? Así, realizarás supuestos o conjeturas de lo que viene a continuación. También es de gran utilidad contar en voz alta lo que se ha leído para ver qué se ha comprendido en el momento. La realización de preguntas sobre el contenido del texto ayudan mucho para ir entendiendo mucho mejor los hechos o sucesos que van ocurriendo.

Actividades después de la lectura En esta etapa, el lector está en condiciones de responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la idea principal?, ¿Cuáles son las ideas secundarias? se trata de organizar de manera lógica la información contenida del texto leído e identificar las ideas principales, es decir las más importantes, y las secundarias, aquellas que aportan información que no es fundamental en la historia pueden ser descripciones de los personajes, del ambiente, de los acontecimientos, etc.

5.1.2.2.3. *Materiales y recursos educativos para desarrollar la competencia comprende textos escritos.* El material didáctico se refiere a aquellos medios y recursos que facilitan la enseñanza y el aprendizaje, dentro de un contexto educativo, estimulando la función de los sentidos para acceder de manera fácil a la adquisición de conceptos habilidades, actitudes o destrezas. Todo docente a la hora de enfrentarse a la impartición de una clase debe seleccionar los recursos y materiales didácticos que tiene pensado utilizar. Muchos piensan que no tiene importancia el material o recursos

que escojamos pues lo importante es dar la clase, pero se equivocan, es fundamental elegir adecuadamente los recursos y materiales didácticos porque constituyen herramientas fundamentales para el desarrollo y enriquecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

Hoy en día existen materiales didácticos importantes que dota el Ministerio de Educación, lo que se debe usar y poner a disposición de los estudiantes, en nuestra institución promoveremos la lectura con: El carrito lector. Si los estudiantes no pueden acudir a la biblioteca, entonces lleva la biblioteca hacia los estudiantes, se busca facilitar el acceso de los estudiante, también se implementará el Quiosco Lector, es una iniciativa que promoverá la lectura y fortalecerá el desarrollo de la comprensión lectora.

5.1.2.2.4. *Estrategias para promover un buen clima escolar.* Es de suma importancia el fomentar un buen clima en el aula para el buen desarrollo del aprendizaje. Éste se genera a partir de varios factores claves como son el maestro y sus actitudes, decisiones, modos de desempeñarse y evaluar; los estudiantes y sus roles protagónicos pero desencadenando dudas, diferencias de opinión, relacionándose unos con otros, marcando los tiempos y sintiéndose interesado por los temas que se dan en clase, y estando a gusto en el ámbito educacional; y además, lo que ambos traen de afuera que repercute en sus estados de ánimo, en su atención, en sus preocupaciones o en sus actitudes, tanto pesimistas/negativas como optimistas y constructivas.

Por otra parte, es importante pensar que los roles hoy en día dentro del aula, están desdibujados. Ya no se delimita un orden ascendente de enseñanza, de arriba hacia abajo de docente a alumno, sino que se establece una compleja red en donde todos los factores se interrelacionan e intercambian saberes y conocimientos.

El alumno no desarrolla su potencial si se siente incómodo, bajo presión, bajo la mirada de un docente que lo juzgará. Todo lo contrario sucede si el profesor genera un espacio propicio para que el mayor interés que se perciba en el aula sea el de aprender del error propio y de los demás como forma de equipo y unidad, por el bien común. Allí, la evaluación debe acompañar simplemente como forma de comprobación del estudiante si supo o no adquirir los nuevos conocimientos, y cómo fue creciendo y evolucionando.

## 5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia denominada “Mejora de mi práctica pedagógica aplicando la estrategia de Acompañamiento Pedagógico para favorecer el logro del fortalecimiento de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica en el marco del buen desempeño en los docentes del área de Comunicación de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 7076 del Distrito de Chorrillos perteneciente a la UGEL 07” de Lima, fue realizado por la Sud Directora Julia Nancy Aguilar Escudero. El objetivo fue mejorar la práctica del líder pedagógico en los tres campos de acción del desempeño pedagógico aplicando la estrategia de acompañamiento; que permitiera a su vez favorecer el fortalecimiento del desempeño de los docentes para el logro de aprendizajes en los estudiantes.

La propuesta pedagógica innovadora de la experiencia en planificación fue incorporación de la estrategia de Acompañamiento Pedagógico en el diseño de los ocho planes de intervención que favorezca el logro del fortalecimiento de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica en el Marco del Buen Desempeño Docentes del área de comunicación de Educación Básica Regular. En la implementación elaboraron un portafolio de recursos y materiales didácticos que contiene: planes de intervención, instrumentos de evaluación, material impreso, catálogo de recursos visuales y audiovisuales, que faciliten la aplicación de la estrategia de Acompañamiento Pedagógico y el logro del fortalecimiento de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica, Además se ejecutaron los planes de intervención con la estrategia de Acompañamiento Pedagógico.

Entre las conclusiones vertidas se menciona, la necesidad de reflexionar sobre el desempeño como directivo que permita identificar las fortalezas y debilidades del líder pedagógico y en función a ello proponer actividades de asesoría pedagógica donde los docentes fortalezcan sus desempeños en los campos de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica; promoviendo el cuestionamiento continuo de las acciones en el aula y asumiendo compromisos de cambio para la mejora de su práctica pedagógica. Se menciona que se debe diseñar planes de intervención incorporando la estrategia de Acompañamiento Pedagógico y sus procesos respectivos que permita proponer actividades significativas en el proceso de monitoreo y asesoría.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

#### **6.1.1 Objetivo general.**

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa “César vallejo” del distrito de Buldibuyo, provincia Pataz - UGEL Pataz - La Libertad.

#### **6.1.2 Objetivos específicos.**

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre 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 comprende textos escritos del área de comunicación.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.

### **6.2 Matriz del Plan de Acción**

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la comprensión lectora.

Este propósito se concretizará en el Monitoreo Pedagógico a través de visitas al aula para recoger información sobre el uso efectivo del tiempo, herramientas pedagógicas, uso de materiales y recursos educativos, y la convivencia en el aula; a

partir de ello se realizará una intervención por parte del equipo directivo con el fin de brindar el Acompañamiento Pedagógico técnico y afectivo requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas mediante los círculos de interaprendizaje y trabajo colegiado, la evaluación del desempeño docente se efectuará con la observación de clases empleando como instrumento las Rúbricas de evaluación.

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







				materiales y recursos educativos y la gestión del clima escolar.	Colegiadas.																	
					2.9 Evaluación de las Reuniones Colegiadas.	Equipo directivo		x	x	x	x	x	x	x	x	x						
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Número de docentes evaluados sobre su práctica pedagógica.	Dos docentes del área de comunicación evaluados sobre su práctica pedagógica.	Observación de clase para evaluar el desempeño docente: Heteroevaluación	3.1 Análisis de las Rubricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente e informar el propósito de la evaluación.	Equipo directivo		x														
3.2 Elaboración y publicación del cronograma de observación de clases.					Equipo directivo		x															
3.3 Ejecución de la observación de clase y calificación de los desempeños de las Rubricas.					Equipo directivo									x								x
3.4 Informe de evaluación del desempeño docente.					Equipo directivo										x							x
3.5 Aplicación de la prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia comprende textos escritos.					Equipo directivo							x				x						x
3.6 Sistematización y análisis de los resultados de la					Equipo directivo							x					x					x

					prueba.												
					3.7 Jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados.	Equipo directivo			x			x					x
					3.8 Toma de decisiones: - Compromisos de los docentes para mejorar el logro de aprendizaje. -Elaboración de planes de mejora.	Equipo directivo			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 pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.
- Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Número de visitas al aula del docente ejecutadas para el recojo de la información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia.	Visita al aula con énfasis en el uso pedagógico del tiempo, herramientas pedagógicas (enfoque del área de comunicación, los procesos pedagógicos y didácticos), uso de materiales y recursos educativos y la gestión del clima escolar.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.E	Directivo Docentes						X	- Panel de productos - Los compromisos que asumen los docentes.	Lista de Cotejo Encuesta de opinión Encuesta de satisfacción. Guía de monitoreo	Fotocopias.	60% de visitas al aula ejecutadas
			1.2. Análisis del instrumento ficha de monitoreo de la práctica docente.	Directivo Docentes					X	- Ficha de monitoreo contextualizada.	Fotocopias			
			1.3. Llenado de las fichas de monitoreo de autoevaluación por cada docente.	Directivo Docentes					X	- Fichas de auto evaluación llenadas.	Impresiones y fotocopias			
			1.4. Elaboración del Plan y Cronograma de Monitoreo	Directivo Docentes					X	- Plan y cronograma de monitoreo.	Impresiones			
			1.5. Diagnóstico del desempeño docente sobre el uso pedagógico del tiempo, herramientas pedagógicas (enfoque del área de comunicación, los procesos pedagógicos y didácticos), uso de	Directivo Docentes					X	- Anotaciones en el cuaderno de campo. - Lista de prioridades para el acompañamiento	Impresiones			

			materiales y recursos educativos y la gestión del clima escolar. (Primera visita)															
			1.6. Procesamiento y socialización de resultados de la primera visita.	Directivo Docentes						X				- Informe de monitoreo.				Impresiones
			1.7. Observación de sesiones de aprendizaje sobre el uso pedagógico del tiempo, herramientas pedagógicas (enfoque del área de comunicación, los procesos pedagógicos y didácticos), uso de materiales y recursos educativos y la gestión del clima escolar. (Visitas 2, 3,4,5,6,7 y 8)	Directivo Docentes		X								- Anotaciones en el cuaderno de campo. - Fichas de monitoreo. - Lista de prioridades para el acompañamiento.				Impresiones
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para	Numero de círculos de interaprendizaje ejecutadas para fortalecer la capacidades	Círculos de interaprendizaje con énfasis en uso pedagógico del tiempo, herramientas	1.8. Jornada de sensibilización sobre el propósito y la importancia de los círculos de interaprendizaje como parte del Acompañamiento	Directivo Docentes						X				- Lista de compromisos.	Lista de Cotejo Encuesta de opinión Encuesta de satisfacción. Guía de monitoreo	Fotocopias		25% de reuniones de interaprendizaje realizadas.

fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.	pedagógicas y afectivas de los docentes.	pedagógicas (enfoque del área de comunicación, los procesos pedagógicos y didácticos), uso de materiales y recursos educativos y la gestión del clima escolar.	Pedagógico.																	
			2.2 Focalización de necesidades de los docentes para mejorar su práctica pedagógica en función al diagnóstico.	Directivo Docentes							X	- Lista de prioridades para el acompañamiento.								Impresión.
			2.3 Elaboración de un Plan de círculos de interaprendizaje	Directivo Docentes							X	- Plan de círculos de interaprendizaje .								Impresión.
			2.4 Ejecución de círculos de interaprendizaje	Directivo Docentes		X						- Registro de ideas fuerza. - Portafolio personal del docente.								Impresiones y fotocopias.
			2.5 Evaluación de los círculos de aprendizaje sobre uso pedagógico del tiempo, herramientas pedagógicas (enfoque del área de comunicación, los procesos pedagógicos y didácticos), uso de materiales y recursos educativos y la gestión del clima escolar.	Directivo Docentes		X						- Lista de cotejo llenado.								

	Numero de reuniones de trabajo colegiado ejecutadas para para fortalecer la capacidades pedagógicas y afectivas de los docentes.	Trabajo colegiado de seguimiento con énfasis en el uso pedagógico del tiempo, herramientas pedagógicas (enfoque del área de comunicación, los procesos pedagógicos y didácticos), uso de materiales y recursos educativos y la gestión del clima escolar.	2.6 Identificación de las debilidades y necesidades de formación priorizadas en los docentes y determinar los temas a tratar en las reuniones colegiadas.	Directivo Docentes						X	- Lista de prioridades para el acompañamiento.	Lista de Cotejo Encuesta de opinión Encuesta de satisfacción. Guía de monitoreo	Impresiones y fotocopias.	30% de reuniones de trabajo colegiado ejecutadas.
			2.7 Elaboración y socialización del Plan de Reuniones Colegiadas.	Directivo Docentes					X	- Plan de reuniones colegiadas.	Impresiones y fotocopias.			
			2.8 Ejecución de Reuniones Colegiadas.	Directivo Docentes		X				- Registro de ideas fuerza. - Portafolio personal del docente.	Impresiones y fotocopias.			
			2.9 Evaluación de las Reuniones Colegiadas.	Directivo Docentes		X				- Lista de cotejo llenadas.	Impresiones y fotocopias.			
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el	Número de docentes evaluados sobre su práctica pedagógica.	Observación de clase para evaluar el desempeño docente.	3.1 Análisis de las Rubricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente y dar a conocer el propósito de la evaluación.	Directivo Docentes						X	- Registro de ideas fuerza.	Lista de Cotejo Encuesta de opinión Encuesta de satisfacción. Guía de monitoreo	Impresiones y fotocopias.	30% de observaciones de clase realizadas.

desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.			3.2 Elaboración y Publicación del cronograma de observación de clases.	Directivo Docentes						X	- Cronograma de observaciones de clase.		Impresiones y fotocopias.
			3.3 Ejecución de la observación de clase y calificación de los desempeños de las Rubricas.	Directivo Docentes	X						- Anotaciones en el cuaderno de campo. - Fichas de observación llenadas.		Impresiones y fotocopias.
			3.4 Informe de evaluación del desempeño docente.	Directivo Docentes	X						- Resultados de sus desempeños en clase.		Impresiones y fotocopias.
			3.5 Aplicación de la prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia comprende textos escritos.	Directivo Docentes Estudiantes			X				- Items de la prueba.		Impresiones y fotocopias.
			3.6 Sistematización y análisis de los resultados de la prueba.	Directivo Docentes			X				- Cuadros y gráficos de resultados.		Impresiones y fotocopias.
			3.7 Jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados.	Directivo Docentes			X				- Registro de ideas fuerza.		Impresiones y fotocopias.

			3.8 Toma de decisiones: - Compromisos de los docentes para mejorar el logro de aprendizaje. -Elaboración de planes de mejora	Directivo Docentes			X				- Lista de compromisos. - Planes de mejora.		Impresiones y fotocopias.	
--	--	--	--	-----------------------	--	--	---	--	--	--	--	--	---------------------------	--

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
<p>Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.</p>	<p>Resistencia al monitoreo.</p> <p>Presencia de fenómenos naturales como lluvias torrenciales.</p> <p>Huelga magisterial.</p>	<p>Jornada de sensibilización sobre la importancia y propósito del monitoreo</p> <p>Reprogramar el cronograma de monitoreo.</p>
<p>Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.</p>	<p>Algunos docentes poco participan en reuniones colegiadas fuera del horario de clase.</p> <p>No se logra sistematizar los resultados del acompañamiento.</p>	<p>Crear las condiciones que permitan superar las dificultades de la práctica pedagógica generando espacios para la asesoría personalizada y trabajo colegiado; organizar círculos de interaprendizaje en horarios consensuados con los docentes.</p> <p>Conformar una comunidad de aprendizaje al interior de la institución educativa.</p> <p>Sistematizar los resultados del acompañamiento.</p>
<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.</p>	<p>Rechazo al proceso de evaluación.</p> <p>Docentes que no participan en reuniones colegiadas para socializar el instrumento Rubricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente.</p>	<p>Sensibilizar al docente que la evaluación no es punitiva sino formativa.</p> <p>En la evaluación destacar más los elementos positivos que los negativos.</p>

*Figura 6.* Riesgos y medidas a adoptarse

## 8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	09/03/2018	S/ 3.00 de fotocopia para los docentes	Ingresos propios
1.2 Análisis del instrumento ficha de monitoreo de la práctica docente.	09/03/2018	S/ 6.00 de fotocopia para los docentes	Ingresos propios
1.3 Llenado de las fichas de monitoreo de autoevaluación por cada docente.	02/04/2018	S/ 9.00 de impresiones y fotocopias para los docentes	Ingresos propios
1.4 Elaboración del Plan y Cronograma de Monitoreo	06/04/2018	S/ 1.00 de impresiones	Ingresos propios
1.5 Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita)	Segunda y tercera semana de abril	S/ 1.00 de impresiones	Ingresos propios
1.6 Procesamiento y socialización de resultados de la primera visita.	Primera semana de mayo	S/ 1.00 de impresiones	Ingresos propios
1.7 Observación de sesiones de clase (Visitas 2, 3,4,5,6,7 y 8)	Última semana de J,J,A,S,O y N.	S/ 7.00 de impresiones	Ingresos propios
2.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito y la importancia de los círculos de interaprendizaje como parte del Acompañamiento Pedagógico.	09/05/2018	S/ 3.00 de fotocopia para los docentes	Ingresos propios
2.2 Focalización de necesidades de los docentes para mejorar su práctica pedagógica en función al diagnóstico.	11/05/2018	S/ 1.00 de impresión.	Ingresos propios
2.3 Elaboración de un Plan de círculos de interaprendizaje	11/05/2018	S/ 1.00 de impresión.	Ingresos propios
2.4 Ejecución de círculos de interaprendizaje	Primera semana de mayo, julio, setiembre y noviembre.	S/ 9.00 de impresiones y fotocopias.	Ingresos propios
2.5 Evaluación de los círculos de aprendizaje sobre uso pedagógico	16/07/2018 19/11/2018	S/ 5.00 de impresiones y	Ingresos propios

del tiempo, herramientas pedagógicas (enfoque del área de comunicación, los procesos pedagógicos y didácticos), uso de materiales y recursos educativos y la gestión del clima escolar.		fotocopias.	
2.6 Identificación de las debilidades y necesidades de formación priorizadas en los docentes y determinar los temas a tratar en las reuniones colegiadas.	18/04/2018	S/ 1.00 de impresiones y fotocopias.	Ingresos propios
2.7 Elaboración y socialización del Plan de Reuniones Colegiadas.	20/04/2018	S/ 4.00 de impresiones y fotocopias.	Ingresos propios
2.8 Ejecución de Reuniones Colegiadas.	Una reunión semanal desde abril hasta noviembre	S/ 13.00 de impresiones y fotocopias.	Ingresos propios
2.9 Evaluación de las Reuniones Colegiadas.	Una reunión semanal desde abril hasta noviembre	S/ 1.00 de impresiones y fotocopias.	Ingresos propios
3.1 Análisis de las Rubricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente y dar a conocer el propósito de la evaluación.	06/04/2018	S/ 2.00 de impresiones y fotocopias.	Ingresos propios
3.2 Elaboración y Publicación del cronograma de observación de clases.	20/04/2018	S/ 1.00 de impresiones y fotocopias.	Ingresos propios
3.3 Ejecución de la observación de clase y calificación de los desempeños de las Rubricas.	Última semana de julio y de noviembre	S/ 4.00 de impresiones y fotocopias.	Ingresos propios
3.4 Informe de evaluación del desempeño docente.	Última semana de julio y de noviembre	S/ 3.00 de impresiones y fotocopias.	Ingresos propios
3.5 Aplicación de la prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia comprende textos escritos.	Segunda semana de mayo y de agosto	S/ 35.00 de impresiones y fotocopias.	Ingresos propios
3.6 Sistematización y análisis de los resultados de la prueba.	Tercera semana de mayo y de agosto	S/ 4.00 de impresiones y fotocopias.	Ingresos propios
3.7 Jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados.	Tercera semana de mayo y de agosto	S/ 4.00 de impresiones y fotocopias.	Ingresos propios
3.8 Toma de decisiones: - Compromisos de los docentes para mejorar el logro de aprendizaje. -Elaboración de planes de mejora	Última semana de mayo y de agosto	S/ 3.00 de impresiones y fotocopias.	Ingresos propios

Figura 7. Cuadro de presupuesto

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

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lectora y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa César Vallejo de Buldibuyo.

El Módulo 0 brindó orientaciones y lineamientos introductorios para la formulación del trabajo académico final, se inició con una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “César Vallejo” del distrito de Buldibuyo – UGEL Pataz. De igual manera se desarrolló ciertas competencias tecnológicas necesarias para su la labor diaria de los directivos.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de comunicación. En relación al Módulo 2, se hizo ajustes al objetivo y se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema del Mapa de Procesos con el propósito de establecer una cadena de valor o engranajes en todos los PO, PE y PS.

El Módulo 3 se planteó las alternativas de solución referido a la Participación y clima institucional, permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión lectora; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal

y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada.

Por otra parte, en el Módulo 4 se logró desarrollar competencias en Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recogidos con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones correspondientes.

El Módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión lectora planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución y en el Módulo 6 se consolida el Plan de Acción, resultado de una construcción progresiva que se concretiza con el aporte de cada módulo desarrollado en el programa de diplomado y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico.

## 10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

Es necesario partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido el trabajo colaborativo es de vital importancia, permite la elaboración de instrumentos pertinentes para el recojo de información y que nos brindan información de mucha importancia.

Se hace necesario empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, en ese sentido es importante que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación y observen al MAE como una estrategia de mejora de la calidad educativa.

Es importante que toda la comunidad participe en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes, se debe desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes, hay múltiples estrategias en donde hasta entre docentes pueden fomentar en MAE.

Es necesario propiciar el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas, porque es un factor determinante de la calidad de la educación, tienen un impacto en el aprendizaje de los estudiantes. El directivo debe convertirse en un líder que influya, inspire y movilice las acciones de la comunidad educativa en función a lo pedagógico; donde organice y conduzca los aprendizajes, vincule el trabajo docente, promueva el clima institucional y la participación de las familias y la comunidad.

## Referencias

- Cassany, D., Luna, M. & Sanz, G. (1998). *Enseñar lengua* (4ª ed.). Barcelona: Graó.
- Consejo Nacional de Educación (2007). *Programa de Acompañamiento Pedagógico para mejorar aprendizajes de las instituciones educativas de áreas rurales*. Lima. CNE.
- Martínez-Otero, V. (2007). *Claves del Rendimiento Escolar*. Universidad Complutense de Madrid. Publicado en <http://comunidad-escolar.pntic.mec.es/700/tribunahtml> Extraído el día 23 de abril del 2010.http.
- Ministerio de Educación (2014). *Fascículo de gestión escolar centrado en los aprendizajes*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2012). *Marco de buen desempeño docente*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco de buen desempeño directivo*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2016). *Resolución de Secretaría General N° 008*. Lima. MIMEDU.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Evaluación anual del desempeño laboral de docentes y directivos*. Guía metodológica. Bogotá. MENC.
- Murillo, F.J. (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Una panorámica de América y Europa*. Santiago de Chile. UNESCO.
- Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y educadores*. Universidad de la Sabana. Cundinamarca. Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Sánchez, D. (2008). *Niveles de comprensión lectora*. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://www.librosperuanos.com/articulos/danilo-sanchez10.html> [Consulta: 02 de marzo de 2010]

## Apéndices



El Director de la Institución Educativa César Vallejo de Buldibuyo realizando monitoreo y acompañamiento a una docente del área de comunicación del VI Ciclo de EBR



El Director y coordinadores pedagógicos de la Institución Educativa César Vallejo de Buldibuyo realizando monitoreo y acompañamiento a un docente del área de comunicación de VI Ciclo de EBR



El Director de la Institución Educativa César Vallejo de Buldibuyo realizando una jornada de trabajo colegiado con los docentes.