

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR, DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82092, DEL DISTRITO OTUZCO, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

CERNA QUIPUSCOA, Gladys Miriam

La Libertad – Perú

2018

Índice

5.1.1.3. Evaluación de la práctica pedagógica.....29

5.1.1.3.1. Definición de evaluación docente.....29

5.1.1.3.2. Métodos e instrumentos de evaluación de la

práctica docente	29
5.1.1.3.3. Propósitos de la práctica docente.....	30
5.1.2 Fundamentos área curricular Comunicación.....	30
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.....	31
5.1.2.2. Comprensión de textos escritos del área de Comunicación	31
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para promover la comprensión de textos.....	32
5.1.2.2.2. Recursos y materiales educativos.....	32
5.1.2.2.3. Convivencia escolar.....	32
5.2 Experiencia Exitosa.....	35
6. Diseño de Plan de Acción.....	36
6.1 Objetivos.....	36
6.1.1 Objetivo general.....	36
6.1.2 Objetivos específicos.....	36
6.2 Matriz del Plan de Acción	37
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	43
8. Presupuesto	49
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	52
10. Lecciones Aprendidas.....	54
Referencias.....	55

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de problemas.....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 2. Análisis y resultado del diagnóstico.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 7 Presupuesto del Plan de Acción.....</i>	<i>51</i>

Introducción

El presente trabajo académico tiene por finalidad atender la situación problemática priorizada, luego de haber realizado el análisis de los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), donde se evidencia el nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, de los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 82092 del distrito de Otuzco. Ante ello se plantea la propuesta de solución implementación del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del trabajo pedagógico de los docentes realizado con el propósito de mejorar la práctica docente en el aula y así poder lograr la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

Todo esto se ejecutó después de haber realizado un diagnóstico a través de las visitas a las aulas para observar el trabajo pedagógico que desarrollan los docentes y recabar información, la cual fue analizada para posteriormente poder identificar que los docentes ejecutan una práctica pedagógica tradicional sin un asesoramiento por parte del líder pedagógico, trascendiendo de esta manera en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Este trabajo consta de diez apartados. En el primero se puede apreciar la identificación de la problemática el cual hace la descripción del entorno sociocultural y la formulación del problema. El segundo apartado está referido al diagnóstico que enmarca los instrumentos tanto cuantitativo como cualitativo, además, se establece la relación entre las causas los factores y las consecuencias de la situación problemática. También se establece la relación directa del problema con los procesos de la institución educativa, los compromisos de gestión escolar, y el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir).

En el tercer apartado se evidencia la caracterización del rol como líder pedagógico relacionado con las cinco prácticas de liderazgo que propone Viviane Robinson, además, se describe el reto y desafíos que el directivo desarrolla para el logro de aprendizajes. En el cuarto apartado hace referencia al planteamiento de la alternativa de solución, donde incluye los procesos de gestión escolar, roles de los actores implicados, la formación de comunidad de aprendizaje, la utilización de las

potencialidades territoriales para abordar el problema. En el quinto apartado se sustenta la alternativa de solución a través del marco conceptual quien sustenta el trabajo académico con versiones de diferentes autores.

En el sexto apartado da a conocer el diseño del plan de acción, donde se muestran los objetivos que permiten alcanzar la alternativa de solución priorizada. El séptimo apartado contiene el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en el que se presentan los riesgos que puede tener en la ejecución de dicho Plan de Acción. El octavo apartado corresponde al presupuesto, donde considera los recursos, las fuentes de financiamiento y los costos del presupuesto posible a utilizar para el desarrollo de las actividades propuestas.

En el noveno apartado tenemos la descripción del proceso de elaboración del Plan, el cual permite abordar lo aprendido en cada módulo de esta segunda especialización. En el apartado décimo se evidencia las lecciones aprendidas en todo este proceso de formación académica, las cuales van a fortalecer el trabajo del líder pedagógico para ponerlo en práctica en su labor encomendada. Finalmente tenemos las referencias bibliográficas utilizadas como fuentes de información para el desarrollo del presente trabajo académico. Teniendo en cuenta que todas estas acciones nos conducen a la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 82092 – El Capulí

La IE N° 82092, se encuentra ubicada en el caserío El Capulí, distrito y provincia de Otuzco, región de La Libertad, zona rural, a una altitud de 3 527 metros sobre el nivel del mar. Su relieve es accidentado, con un clima templado, de diciembre a marzo son meses de lluvias intensas, en agosto fuertes vientos y en junio y julio la presencia de heladas. Se encuentra en un terreno húmedo bajo la pendiente del cerro Campana, a borde de la carretera que pasa al caserío de Magdalena. La población en su totalidad se dedica a la agricultura, cultivan mayormente tubérculos como la papa, la oca y el olluco, los cuales en tiempo de cosecha lo venden para solventar sus gastos familiares.

El Caserío El Capulí tiene una población aproximada de 600 habitantes, quienes se caracterizan por presentar un bajo nivel cultural debido al grado de instrucción que poseen, la mayoría cuenta con primaria incompleta. Entre los patrones culturales de la comunidad hay presencia de machismo, otra situación importante de mencionar es la limitada práctica de hábitos de higiene, que se evidencia en el inadecuado consumo del agua en los hogares y el arrojo de basura en caminos y/o chacras. Los pobladores en su mayoría no practican el valor del respeto, llevándolos a desarrollar una convivencia inadecuada y poco favorable para los aprendizajes. Entre las demandas del territorio se tiene el cuidado del medio ambiente, igualdad de derechos, consumo adecuado del agua y la práctica del respeto como valor ético.

Como potencialidades se cuenta con el apoyo de las autoridades comunales, quienes coordinan y apoyan en la gestión de la infraestructura y mobiliario de la escuela. También se tiene la ronda campesina, los que nos apoyan como mediadores ante la solución de un problema presentado entre los padres de familia y/o ciudadanos, la posta de salud, que brinda atención a los estudiantes a través de charlas de concientización y tratamiento en salud bucal, lavado de manos, y emergencias cuando es necesario.

Así mismo, la comunidad cuenta con fortalezas las que dan apoyo a los estudiantes de la institución como el programa de Qali Warma que brinda alimentos nutritivos para los estudiantes, también la organización Word Visión, que apoya con paquetes escolares y útiles de aseo. También se cuenta con debilidades como la existencia de sextas religiosa dividiendo a la comunidad en diferentes grupos dificultando el desarrollo de las actividades programadas en bien de los estudiantes.

Asimismo, en lo que refiere a los estudiantes se evidencian problemas de aprendizaje especialmente en la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación, situación que se afronta a través del liderazgo pedagógico del director quien propicia en los docentes el desarrollo personal y profesional, del mismo modo gestiona los programas de enseñanza aprendizaje. También la institución educativa desarrolla una gestión por procesos involucrando la participación de todos los agentes educativos para lograr mejores aprendizajes de los estudiantes.

Actualmente la Institución Educativa N° 82092, brinda servicio educativo a dos niveles, se caracteriza por ser multigrado en el nivel primaria, las aulas de 1° y 2° son atendidos cada uno con su docente, mientras que 3° y 4°, los atiende una sola docente al igual que 5° y 6°, cuenta con tres docentes nombradas y una directora designada con aula a cargo; en el nivel inicial es poli docente completo con tres docentes 1 nombrada y dos contratadas. La población escolar es de 112 estudiantes entre niños y niñas 34 en el nivel inicial y 78 en el nivel primaria Según consta en las nóminas de matrícula del año 2017

En la actualidad la infraestructura de la IE, es de material noble, consta de dos pisos los cuales están distribuidos de la siguiente manera, cinco aulas pedagógicas, un ambiente de dirección, una sala de profesores, un tópico, un almacén para los alimentos de Qali Warma, tres módulos de servicios higiénicos, un patio de formación y con cercado perimétrico Los servicios básicos que tiene la institución son luz eléctrica y desagüe a pozo séptico, no se tiene agua potable pues el servicio es captado directamente de un manantial llegando a la institución a través de tubería disminuyendo enormemente en los meses de setiembre y octubre por lo que los estudiantes y padres de familia todos los días hacen llegar el agua en baldes y botellas.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego de haber analizado los documentos sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes de los años 2015 y 2016 y los registros oficiales de evaluación, los cuales evidencian el bajo nivel de rendimiento de nuestros estudiantes se formula el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio del logros de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, de los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE N°82092, del distrito y provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad. “

El problema se origina por el escaso monitoreo y acompañamiento a las docentes por parte de la directora, esto se debe a que tiene muchas actividades administrativas y con aula a cargo, motivo que no hace posible hacer un seguimiento oportuno y frecuente. Un factor importante relacionado con esta causa es la planificación del monitoreo y acompañamiento que corresponde a la gestión del MAE, la cual no se cumple a cabalidad en la institución. Al no tener un monitoreo y acompañamiento planificado y sistemático, las docentes continúan haciendo uso de la metodología tradicional e improvisando las sesiones de aprendizaje perjudicando al logro de aprendizajes de los estudiantes. Por esta razón se hace necesario plantear estrategias pertinentes para el desarrollo de un monitoreo, partiendo de la elaboración de un plan de monitoreo consensuado con las docentes.

Otra de las causas presentes es la escasa aplicación de estrategias metodológicas en la comprensión de textos escritos para promover el aprendizaje de los estudiantes. Debido a la escasa revisión de las herramientas metodológicas. Entre los factores que intervienen, se encuentra la gestión del currículo específicamente con el desarrollo de las capacidades profesionales de las docentes; debido a la falta de actualización en didáctica, no se auto capacitan, no realizan un trabajo colegiado. Todo esto genera el bajo nivel de rendimiento en la competencia comprende textos escritos. Es decir que los estudiantes tienen un aprendizaje mecanizado y que no se promueve los diferentes niveles de la comprensión. Para revertir esta situación es necesario realizar círculos de interaprendizaje y un trabajo colegiado sobre herramientas pedagógicas.

El escaso uso de medios, materiales y recursos educativos, también afectan el desarrollo de las sesiones de aprendizaje por parte de las docentes, por motivo que desconoce su importancia en el proceso de enseñanza aprendizaje. Además, tienen dificultades para elaborarlos, y no se capacitan. El factor relacionado está referido a la gestión curricular específicamente a las capacidades docentes desconociendo su importancia en el proceso de enseñanza aprendizaje. En consecuencia se continúa desarrollando las clases tradicionales, poco significativas para los estudiantes. Por esta razón se debe realizar talleres de interaprendizaje y un trabajo colegiado con las docentes, referido a materiales y recursos educativos.

Asimismo, existe una inadecuada aplicación de estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula. Esto se debe a que los acuerdos no son elaborados de forma consensuada, es decir que las docentes elaboran las normas sin participación de los estudiantes, además no se promueve la reflexión del cumplimiento de estos acuerdos. El factor relacionado a esta causa es la gestión de los acuerdos de convivencia y medidas reguladoras. Generando el desorden, la indisciplina y por consiguiente un ambiente desfavorable en el aula, dificultando los logros de aprendizaje. Ante esta situación se propone considerar estrategias pertinentes para la elaboración de las normas y hacer la reflexión en forma permanente con los estudiantes.

Finalmente, se cuenta con escaso involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos, se debe al desinterés y la falta de responsabilidad en sus compromisos asumidos en la institución, ya que consideran que es función de las docentes enseñar y formar a sus hijos. Entre los factores asociados tenemos la gestión de la convivencia y medidas reguladoras, por lo que los padres de familia no cumplen con sus acuerdos respecto al apoyo que deben brindar en sus aprendizajes a sus hijos. Esto conlleva a que los estudiantes demuestren poco interés en el proceso de aprendizaje. Por tal razón, es necesario realizar las jornadas de reflexión para concientizar, asignarles responsabilidades y acompañarlos para su cumplimiento, de esta manera lograr mejores aprendizajes.

Por lo tanto, para poder atender el problema se tiene que revertir las causas que afectan directamente los aprendizajes; a través de la siguiente alternativa. Elaboración y aplicación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación. Mediante el desarrollo de actividades como: trabajo colegiado sobre estrategias metodológicas de

comprensión lectora, elaboración y gestión de diversos materiales educativos a través del trabajo en equipo, elaboración de acuerdos de convivencia de forma consensuada, hacer un seguimiento para su cumplimiento de las normas, también involucrar al padre de familia en la participación activa y apoyo a sus hijos. Todo ello conllevará a la mejora del desempeño docente para lograr mejores resultados de aprendizaje.

A continuación presento el árbol de problemas de la IE N° 82092, el cual evidencia las causas, las consecuencias y los efectos de todos los actores educativos involucrados en el logro de los aprendizajes de los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular.

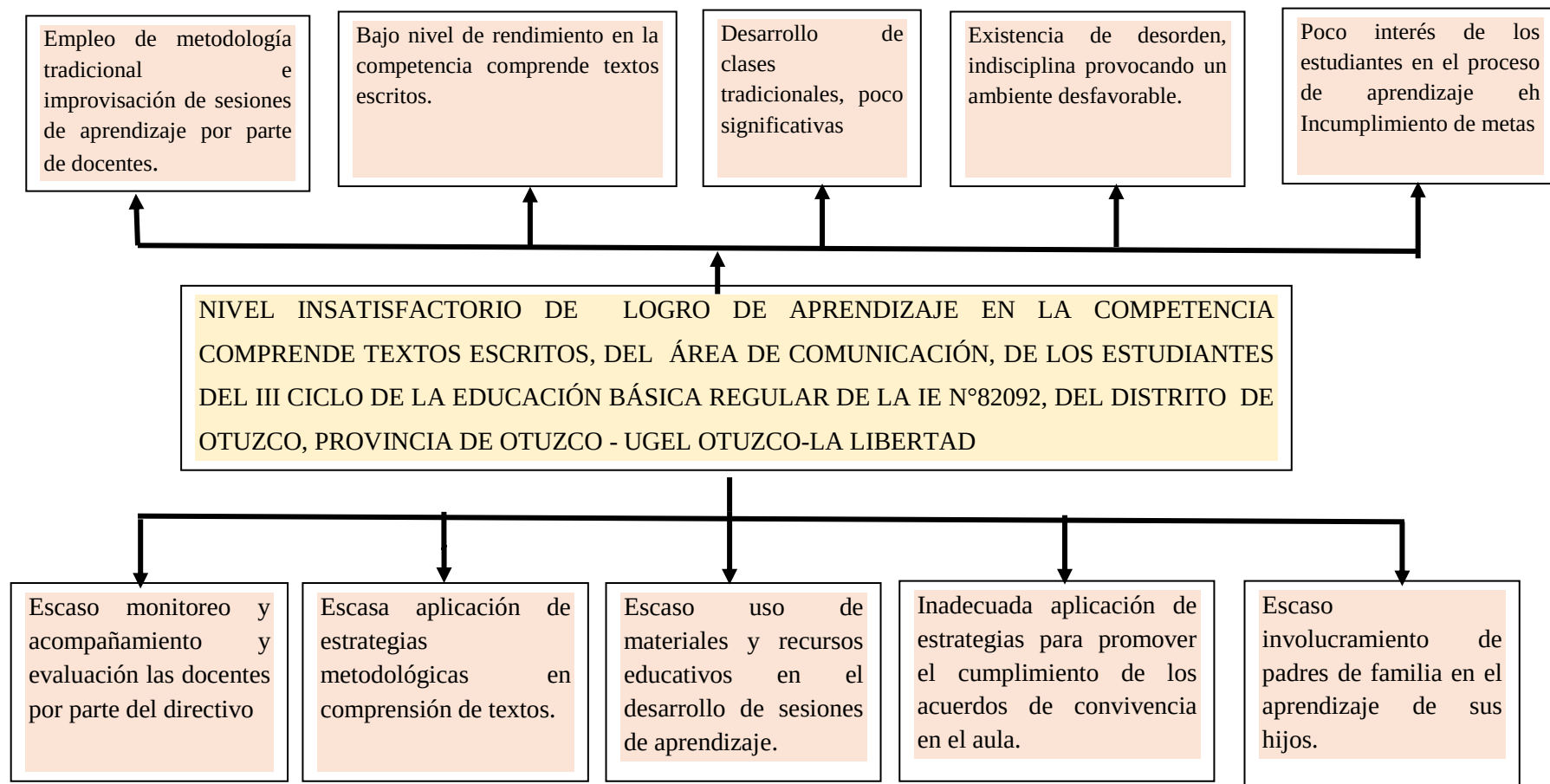


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

El resultado del diagnóstico se ha obtenido a través de la aplicación de instrumentos de evaluación a las profesoras de la escuela en el cual se evidencian resultados cuantitativos y cualitativos provocados por diferentes causas. Para contrarrestar este problema se debe tomar decisiones utilizando diversas estrategias e involucrando la participación directa de todos los actores educativos para que a través de un trabajo en equipo se pueda dar solución a las deficiencias.

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos: Para el recojo de información cuantitativa se aplicó la ficha de monitoreo a las dos docentes. De la cual se ha obtenido los siguientes resultados, el 50% se encuentra en nivel de proceso, pues tienen dificultad en la aplicación de estrategias metodológicas en comprensión de textos, quiere decir que no desarrolla actividades del antes, durante y después de la lectura, además no involucra a los estudiantes en el ejercicio de la lectura. Esto se debe a que desconocen el enfoque del área de comunicación y a la falta de asesoramiento oportuno. Enseñar estrategias de comprensión que involucren lo cognitivo y lo meta cognitivo se asocian a las tres fases que se presenta, desde la óptica de Solé (1998), citado por (Minedu, 2017.a).

Por otro lado, el 50% de las docentes se ubica en el nivel inicio, no logra, hacer uso de los materiales educativos contextualizados y elaborados en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Debido a que desconoce su importancia, no cuenta con disponibilidad de tiempo para capacitarse, tiene dificultad para elaborar los diferentes materiales y la falta de compromisos asumidos, así mismo por que no se desarrolla un trabajo colegiado.

Según San Martín, citado por (Gonzales, 2017) el término recurso o material se puede entender como aquellos artefactos que, en unos casos utilizando las diferentes formas de representación simbólica y en otros como referentes directos (objeto),

incorporados en estrategias de enseñanza, contribuyen a la construcción del conocimiento, aportando significaciones parciales de los conceptos curriculares. Estos recursos, que pretenden servir para ayudar al proceso de aprendizaje que tiene que construir cada estudiante.

Al final, el 100% de las docentes presentan dificultades para realizar una gestión del clima escolar durante el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, les cuesta reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes a través de una comunicación asertiva, de confianza y de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basado en relaciones horizontales y colaborativas. Esto se debe a que las docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes elaboren y cumplan los acuerdos de convivencia.

El ambiente donde se desarrolla la labor pedagógica no es la más favorable debido al incumplimiento de normas de convivencia, afectando emocionalmente a los estudiantes, y por lo mismo el logro de sus aprendizajes. Para ello la institución educativa promueve la participación democrática de los agentes educativos, los cuales están implicados en su funcionamiento, organización y de esta forma contribuyen a la toma de decisiones teniendo en cuenta las líneas de acción de la convivencia escolar : promoción, prevención y atención de cada caso de la negociación, la mediación y el consenso de conflictos. Como también la práctica de habilidades interpersonales como la comunicación asertiva y bidireccional y el diálogo reflexivo.

El diagnóstico es el punto de partida donde se evidencian dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje relacionado al manejo de estrategias de comprensión lectora, procesos didácticos por lo que, gestionar el currículo desde el rol del líder pedagógico implica usar de manera eficaz todos los recursos humanos y materiales que se tiene a la mano para poder lograr las metas así mismo debe brindar espacios a los docentes para que reflexionen sobre temas curriculares a partir del enfoque pedagógico por competencias. Además crear comunidades de aprendizaje para mejorar su desempeño docente mediante la colaboración y ayuda mutua. Así mismo no debe limitarse solo a la escuela ni a los docentes; sino ampliarla a las familias y comunidad en general.

2.1.2 Resultados cualitativos. Con respecto a la ejecución del Plan de monitoreo y acompañamiento las docentes entrevistadas afirman que se cuenta con un plan elaborado en consenso, donde se prioriza como estrategia la visita al aula, cuyo

propósito es identificar fortalezas y debilidades de la práctica docente para luego ser asesoradas. Así mismo, las docentes afirman que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y es muy limitado debido a que la directora tiene aula a cargo y por tener que cumplir con documentos de gestión ante la UGEL; por eso mayormente se aplica la observación entre pares y la autoevaluación, pero no es suficiente para recoger información confiable y después retroalimentar. También manifiestan que no hay espacios para realizar un análisis crítico y reflexivo de la práctica docente.

Según (Morales, 2014), (Cano, Castro, Musto, & Sarachu, 2009) y (Estrada, 2013), citado por (Minedu, 2017.a) El monitoreo pedagógico considerado como una estrategia de la supervisión, consiste en el seguimiento permanente de las tareas asignadas al docente, con el objetivo de conocer el nivel de su desempeño para asesorarlo y capacitarlo según sus resultados; busca el crecimiento profesional en conformidad con los estándares institucionales y nacionales; el monitoreo pedagógico evalúa en cuatro dimensiones: pedagógica, didáctica, intervención y valorativa.

Finalmente las docentes manifiestan que el apoyo que reciben de los padres de familia en la educación de sus hijos es muy limitado debido que en su mayoría no se involucran en el desarrollo de las actividades educativas, esto se debe a que no le dan la debida importancia por el limitado grado de instrucción que poseen y por las múltiples ocupaciones que desarrollan en el campo. Para revertir esta situación se debe concientizar a los padres y madres de familia a través de jornadas de reflexión, escuela para padres y dándoles responsabilidades para que los estudiantes no se sientan solos en este quehacer educativo.

Según “la participación de las familias en la educación escolar” divulgado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España; manifiesta: la participación de las familias en la escuela además de construir un derecho y un deber, aporta grandes beneficios tanto a los estudiantes como a la escuela y a los propios padres y madres. Si bien es cierto que a la actualidad se realiza un monitoreo limitado y el acompañamiento no se realiza aún.

El líder pedagógico aborda esta situación problemática a través del MAE, que le va permitir recoger información confiable, que le va ser útil para la toma de decisiones, realizar el acompañamiento, para que las docentes puedan mejorar su desempeño reflexionando a partir de su experiencia. Asimismo la evaluación tiene un

carácter formativo. En otras palabras la propuesta de solución se da de manera planificada utilizando diversas estrategias e instrumentos.

2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión escolar y el MBD Directivo

El problema en el que gira el presente trabajo académico es “Nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la EBR de la Institución Educativa N°82092 del distrito y provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad”. Para elaborar el diagnóstico del problema se ha aplicado el instrumento ficha de monitoreo, que nos ha permitido afirmar que las docentes tienen dificultad en la aplicación de estrategias metodológicas de comprensión de textos.

Además, guarda relación con el proceso estratégico: Formulación del Plan Anual de Trabajo, elaboración del Proyecto Curricular Institucional las cuales van a facilitar y guiar la labor docente; con el proceso operativo: Realizar la programación curricular. Así mismo con el primer compromiso de gestión escolar: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes. Y con la competencia N°1: Del Marco del Buen Desempeño. Conduce la planificación institucional a partir de conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

Otra deficiencia encontrada es el escaso uso de materiales y recursos educativos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, los procesos asociados son los misionales: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, mediante el cual va fortalecer el desempeño docente a través de la ejecución del trabajo colegiado y desarrollar investigación e innovación pedagógica para dar solución a la causa. Así mismo con el compromiso de gestión escolar N° 4 acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica de la IE también con la competencia 3 del Marco del Buen Desempeño Directivo y con el desempeño 7 donde el docente identifica los recursos disponibles optimizando su uso en beneficio de los estudiantes.

Otra causa es la inadecuada aplicación de estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula, está asociada con el proceso desarrollo pedagógico y convivencia escolar, directamente con gestionar la convivencia escolar y la participación dicha causa también promueve la convivencia escolar, prevenir y resolver conflictos para desarrollar un clima favorable. El compromiso de gestión escolar relacionado a esta causa es el N° 5 Gestión de la convivencia en la IE, así como también con la competencia N°1 Conduce la planificación institucional a partir de conocimientos de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolos hacia el logro de metas de aprendizaje, asimismo con los desempeños 4 y 5 del Marco del Buen Desempeño Directivo.

En lo que se refiere al instrumento cualitativo: Para recoger información se aplicó a las docentes un cuestionario, mediante el cual afirman que el monitoreo y acompañamiento que realiza el directivo en la IE., es limitado por tener aula a cargo y tener que cumplir con documentos de gestión ante la UGEL Otuzco, dicho monitoreo se realiza través de un plan elaborado en consenso donde se prioriza como estrategia la visita al aula. Sin embargo no se ha cumplido a cabalidad realizando mayormente la autoevaluación pero podríamos decir que no ha cubierto las expectativas ya que muchas veces no hay sinceridad en manifestar las fortalezas y debilidades y a partir de ello poder tomar decisiones sobre el desarrollo de la práctica docente.

Los procesos con los que guarda relación son el desarrollo pedagógico y la convivencia escolar. Gestionar los aprendizajes, mediante la realización del acompañamiento pedagógico, también con el proceso de soporte, monitorear el desempeño y rendimiento. En cuanto a los compromisos de gestión escolar guarda relación con el N°4 acompañamientos y monitoreo a la práctica pedagógica, también con la competencia 6 y el desempeño 20 monitorea y orienta el uso de estrategias metodológicas, el uso de los materiales educativos en función al logro de metas.

Con respecto a los padres de familia podemos afirmar que el apoyo que brindan en la educación de sus hijos es muy limitado debido que en su mayoría no se involucran en el desarrollo de las actividades educativas, no le dan la debida importancia quizá por las múltiples ocupaciones que desarrollan en el campo o por la educación limitada que poseen. Se relaciona con los procesos misionales. Vincular a la II.EE con la familia, también con el compromiso de gestión escolar 5 gestiones de

la convivencia escolar y con la competencia 2 desempeño 1 la cual menciona al entorno familiar y social que influyen en el logro de las metas.

En conclusión los desafíos que tiene que asumir el directivo es fortalecer las capacidades de los docentes en comprensión de textos, realizar talleres sobre elaboración y uso de materiales educativos para mejorar el desempeño de las docentes en el aula, gestionar la convivencia democrática de manera consensuada para el manejo de un clima escolar favorable, involucrar al padre de familia en el desarrollo de las actividades educativas para mejorar el aprendizaje de sus hijos, realizar un seguimiento a la labor docente para brindarle asesoría personalizada. Dichos retos conllevan a plantear la alternativa de solución implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio el logro de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la EBR de la IE N°82092 El Capulí, del distrito de Otuzco - UGEL Otuzco.	Resultados cuantitativos: -Las docentes no utilizan estrategias metodológicas del área de comunicación - no tienen en cuenta el enfoque del área de comunicación - siguen utilizando la metodología tradicional - no desarrollan procesos pedagógicos y didácticos del área - No logran hacer uso de materiales educativos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. - hay falta de compromisos. -Inadecuada aplicación de estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia	PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar. PO02.1. Realizar la programación curricular PO03: Fortalecer el desempeño docente. PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica PO03.3. Realizar acompañamiento pedagógico. PO04. Gestionar los aprendizajes PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje PO04.2. Reforzar los aprendizajes PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación PO05.1.Promover la convivencia escolar PO05.2. Prevenir y resolver conflictos.	Compromiso 1. Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. Compromiso 5. Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.	Competencia 3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos. Competencia 1. Conduce la planificación institucional a partir de conocimientos de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolos hacia el logro de metas de aprendizaje.

	Resultados cualitativos: El monitoreo y acompañamiento que realiza el directivo en la IE., es limitado por tener aula a cargo y tener que cumplir con documentos de gestión ante la UGEL Otuzco, mayormente se ha desarrollado la autoevaluación pero podríamos decir que no ha cubierto las expectativas ya que muchas veces no hay sinceridad en manifestar las fortalezas y debilidades y a partir de ello poder tomar decisiones sobre el desarrollo de la práctica docente. -Apoyo limitado de los padres de familia en la educación de sus hijos -No se involucran en el desarrollo de las actividades educativas. -No le dan la debida importancia a la educación.	PE: Dirección y Liderazgo PE03.1. Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE. PE03.3: Adoptar medidas para la mejora continua PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico. PO05.3. promover la participación de la comunidad educativa. PO05.4. Vincular la IE. Con la familia. PS. Soporte al Funcionamiento de la IE. PS01.1. Organizar la jornada. PS01.3: Fortalecer capacidades	Compromiso: 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	Competencia: 5 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución Educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
--	--	---	---	--

Figura 2. Análisis y resultado del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Ante el problema: Nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la EBR de la IE N°82092, del distrito y provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad. El líder pedagógico asume su rol desde el enfoque de liderazgo pedagógico, es el responsable de encaminar a la escuela hacia el logro de metas. Según lo corrobora (Leithwood, 2009), citado por (Minedu, 2014) al manifestar que el liderazgo pedagógico es “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”. Para atender esta situación problemática se tendrá en cuenta las cinco prácticas de liderazgo que propone Viviane Robinson. (Minedu, 2016).

La primera dimensión es el establecimiento de metas y expectativas. Por tal motivo el líder pedagógico debe promover acciones para elaborar el diagnóstico, posteriormente realizar reuniones con toda la comunidad educativa para socializar, establecer metas comunes y asumir compromisos de cambio para el logro de aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos, también desarrollar las jornadas de reflexión, el desarrollo de círculos de interaprendizaje. Todo esto para mejorar la práctica docente y desde luego el nivel de logro de la competencia de comprensión lectora en los estudiantes.

La segunda dimensión es obtención y asignación de recursos de forma estratégica. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado el directivo debe realizar la distribución oportuna de los medios y materiales educativos existentes en la institución educativa, también durante el desarrollo de la sesión de clase, verificar el uso adecuado de los materiales y recursos educativos a través del monitoreo y acompañamiento, así mismo fortalecer las capacidades docentes en la competencia de comprensión de textos escritos mediante el trabajo colegiado. Esto se debe realizar con la finalidad que el docente mejore el desarrollo de su práctica en el aula.

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. Es necesario que el líder pedagógico sensibilice al personal docente, para la mejora de su práctica pedagógica, a través de jornadas de reflexión,

talleres de interaprendizaje -capacitación docente sobre estrategias de comprensión de textos. Así mismo llevar a cabo el monitoreo y acompañamiento pedagógico para recoger información confiable de la labor que desarrollan las docentes en el aula, determinar sus debilidades y fortalezas. Para brindarle asesoría personalizada según el grado de necesidad de cada una y a partir de ello 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, el directivo debe gestionar espacios para realizar las jornadas de reflexión sobre desarrollo profesional y la reflexión de la práctica pedagógica, organizar círculos de interaprendizaje promoviendo el trabajo en equipo, incentivar a los docentes a organizar círculos de interaprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos escritos. Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar 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, el líder pedagógico plantea elaborar las normas de convivencia de manera consensuada, hacer un seguimiento a los acuerdos establecidos para su cumplimiento, realizar talleres de convivencia escolar democrática con los agentes educativos, desarrollar sesiones de tutoría referidas a la convivencia escolar, establecer convenios con organizaciones para trabajar la convivencia y participar en campañas de difusión del Buen trato.

Todo esto se enmarca en gestionar una convivencia democrática adecuada en un clima adecuado basado en el respeto, la confianza y la seguridad. Además es necesario la implementación de espacios pedagógica, porque estos van a permitir la exploración del material educativo favoreciendo los aprendizajes de manera espontánea en los estudiantes. Finalmente, se puede decir que las propuestas de prácticas de liderazgo son viables porque permiten realizar cambios en la labor pedagógica que desarrollan los docentes en el aula, con el propósito de alcanzar mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes.

A continuación se presenta el esquema sobre la caracterización del rol como Líder Pedagógico relacionado con las cinco dimensiones de Viviane Robinson.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	-Realizar un diagnóstico real de la IE. -Reunión consensuada con toda la comunidad educativa. -Jornadas de reflexión pedagógica con la comunidad educativa. - Realizar círculos de inter aprendizaje.	-No existe un diagnóstico actualizado Para partir de las dificultades existentes en la IE. -Porque las metas solo lo elaboraba una comisión o el director. -Para dar participación a la comunidad educativa Porque los estudiantes presentan bajos niveles de comprensión lectora. -Para mejorar los niveles de logro de la competencia de comprensión lectora.
Obtención y asignación de recursos de forma estratégica	-Distribución de los medios y materiales educativos a los docentes, oportunamente. -Monitoreo y acompañamiento en el uso adecuado de medios y materiales educativos y recursos durante las sesiones de aprendizaje. -Fortalecimiento de las capacidades docentes a través del trabajo colegiado.	-Porque para tener logros de aprendizaje es necesario que el docente cuente con los materiales educativos necesarios. -Para que los docentes puedan utilizar en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje los cuadernos de trabajo, textos, guías, recursos TIC y materiales concretos y diversos.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	-Sensibilización al personal docente, a través de jornadas de reflexión, acerca de su compromiso en la mejora de su práctica pedagógica. -Capacitación docente sobre estrategias de comprensión de lectura. En el área de comunicación. -Monitoreo y acompañamiento pedagógico.	-Porque para desarrollar una buena sesión de aprendizaje es necesario tomar conciencia de lo que estamos haciendo y asumir responsabilidades. -Para que las docentes puedan empoderarse del uso de estrategias respecto a comprensión lectora y mejorar su práctica pedagógica.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	-Jornadas de reflexión sobre desarrollo profesional. -Fortalecimiento de círculos de interaprendizaje. -Promover el trabajo en equipo. -Propiciar la reflexión de la práctica pedagógica. -Incentivar la auto capacitación docente.	Porque para brindar una enseñanza de calidad requiere de la actualización permanente del docente -Para que el estudiante mejore sus aprendizajes y sea un agente de cambio en su entorno.

Garantizar un ambiente seguro y de soporte	-Elaborar las normas de convivencia con la comunidad de manera consensuada. - Hacer el seguimiento a los acuerdos de convivencia -Talleres de convivencia escolar democrática con los agentes educativos. -Incluir sesiones de tutoría referidas a la convivencia escolar. -Establecer convenios con organizaciones para trabajar la convivencia. -Participar en campañas de difusión del Buen trato.	Para que los docentes y estudiantes puedan sentirse cómodos en un ambiente acogedor; como directivo debe promover un ambiente de convivencia sana, velar por que se establezcan y cumplan las normas de convivencia. Para que los docentes deben sentirse en un ambiente sano, seguro y respaldados, para lograr mejorar su práctica pedagógica.
--	--	--

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de Alternativas de Solución

Frente a la problemática priorizada: nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la Institución Educativa N°82092 del distrito y provincia de Otuzco y después de haber analizado las alternativas propuestas, se ha decidido tomar como alternativa: la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 82092, del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad.

Así mismo el monitoreo se llevará a cabo bajo la conducción de un liderazgo pedagógico, a través de las visitas al aula para observar y recoger información sobre el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes y la convivencia que se viene desarrollando en el aula. Es a partir de ello que se toma las decisiones pertinentes para aplicar el proceso de acompañamiento para fortalecer las capacidades y superar la problemática existente. En cuanto a la evaluación se realizará desde una perspectiva formativa, donde permita que los docentes reflexionen sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente al trabajo que realiza y asuma compromisos de mejora en bien de la calidad educativa.

La alternativa de solución priorizada guarda estrecha relación con el primer compromiso de Gestión Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de las IE, que tiene como finalidad mejorar los resultados de logro de la competencia comprende textos escritos los estudiantes. Además con el cuarto compromiso monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica, que tiene como propósito mejorar el desempeño docente. En cuanto al compromiso gestión de la tutoría y la convivencia escolar, la alternativa asegura el desarrollo de un clima favorable para los aprendizajes de los estudiantes.

A partir del acompañamiento se podrá garantizar que el docente realice un trabajo en el que se evidencie el uso de materiales didácticos y contextualizados. Así mismo se podrán evidenciar sesiones que consideren situaciones significativas a partir de demandas territoriales de la comunidad, como son: el cuidado del medio ambiente, sensibilización sobre igualdad de derechos, consumo adecuado del agua y la práctica

del respeto como valor ético, logrando así mejorar la comprensión lectora y por ende garantizar mejores condiciones de vida para los estudiantes quienes podrán después avanzar su superación personal y en muchos casos profesional en bien de su comunidad.

Para enfrentar estas dificultades, se debe involucrar la participación integral y mancomunada de todos los actores educativos tales como autoridades comunales, la posta de salud y la ronda campesina, quienes van a permitir coordinar, planificar, y ejecutar acciones desde su rol que les compete para dar solución al problema y mejorar el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes y obtener mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes de la institución educativa.

La gestión educativa es tarea de todos, bajo la conducción de un liderazgo compartido que se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo, teniendo en cuenta habilidades y actitudes de cada actor. El líder pedagógico debe garantizar además, el establecimiento de metas y expectativas de manera consensuada logrando así el involucramiento de todos los actores; asimismo coordina, revisa, retroalimenta y monitorea la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente; quien asume compromisos que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje. El líder debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes en forma conjunta participan y democráticamente en la toma de decisiones para la mejora de los aprendizajes de sus hijos y el logro de metas a nivel de IE.

La implementación del MAE de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso (PEO1.3); de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo, en el cual se evidenciará el establecimiento de metas y objetivos para la mejora de los aprendizajes referidos a la competencia comprende textos escritos; en el proceso (PO03.1); desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado y el (PO03.3 la realización del acompañamiento pedagógico mediante una asesoría personalizada y la ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora, utilización de medios y recursos educativos y la aplicación de una adecuada evaluación formativa.

En el caso del soporte al funcionamiento de la IE con (PS01.2); administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento mediante la elaboración del diagnóstico del desempeño docente para identificar las fortalezas y debilidades de los docentes en cuanto a su práctica pedagógica. Todo esto se enmarca con la visión de la IE., la cual está en el marco del enfoque basado en procesos. Los cuales contribuyen a obtener mejores aprendizajes alcanzando un nivel satisfactorio en la competencia de comprensión de textos escritos.

El líder pedagógico promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores educativos, involucrándolos en la participación activa y la toma de decisiones en forma consensuada para realizar los cambios necesarios y oportunos en beneficio de mejores resultados en los aprendizajes. Del mismo modo el Consejo Educativo Institucional (CONEI), garantiza la participación de la comunidad educativa. Para tomar acuerdos mediante la concertación. Todo esto basado en un clima de respeto, trabajo colaborativo, ayuda mutua y el reconocimiento de la diversidad. Para obtener una escuela eficaz y por ende la mejora de los aprendizajes.

En la propuesta de solución, el proceso de acompañamiento se da desde el enfoque reflexivo crítico, donde la tarea fundamental del líder es promover en los docentes el análisis reflexivo de su práctica y del entorno. Para ello se requiere de un trabajo sistemático y colaborativo entre docentes, a la vez se genera espacios para la integración de capacidades, intercambios de experiencias y la reflexión sobre su práctica pedagógica. Se propone la conformación de una comunidad profesional de aprendizaje, cuya finalidad es fortalecer las capacidades docentes mediante la colaboración y el apoyo mutuo. Así mismo la retroalimentación efectiva es adaptable a las necesidades de los docentes y orientada a promover la reflexión sobre su desempeño; luego tomar acciones para asegurar logros de aprendizaje.

El líder pedagógico es el responsable de realizar el monitoreo y evaluación de la práctica docente. El monitoreo lo realiza para recoger información en el aula, de las fortalezas y debilidades que posee el docente en el desarrollo de su práctica pedagógica; para elaborar los planes de mejora. Es necesario hacer uso de matrices de monitoreo y evaluación para el seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro de los productos esperados. Utilizar técnicas e instrumentos de evaluación como la observación de clases, la autoevaluación y la

coevaluación van a permitir evaluar el desarrollo de la labor docente en el aula. Luego efectuar la toma de decisiones para alcanzar el logro de los aprendizajes.

La propuesta de solución propone una retroalimentación formativa a través del diálogo reflexivo orientado a la crítica y autocrítica que permite superar situaciones problemáticas o dificultades. Así mismo fortalece las relaciones interpersonales entre el directivo y los docentes, del mismo modo busca que a partir de esta plática el docente se dé cuenta de sus dificultades y sus aciertos en el desarrollo de su desempeño en el aula; también trata de motivar a los docentes para que asuman compromisos de mejora en su práctica educativa y que convierta al aula en un espacio agradable tanto para docentes y estudiantes.

Finalmente se considera como estrategias de evaluación del desempeño docente a la autoevaluación, la cual va a permitir hacer un autoanálisis y una autocrítica reflexiva sobre el desarrollo de su sesión de aprendizaje. Del mismo modo se aplica la coevaluación, o también denominada evaluación entre pares, se ejecuta cuando un docente experto visita a otro que posee dificultades en el desarrollo de su práctica pedagógica en el aula. Para mejorar sus resultados en el aspecto pedagógico, a través del intercambio de experiencias exitosas.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual.

A continuación se presenta el marco teórico el cual enmarca el proceso de investigación que se ha tenido en cuenta para el desarrollado y la elaboración del presente trabajo académico como sustento a la propuesta de solución a través de diferentes autores que lo respaldan y que se debe tener en cuenta para mejorar el desarrollo de la práctica docente en el aula y obtener mejores logros de aprendizaje en los estudiantes de la institución educativa.

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente. El líder pedagógico cumple un rol primordial en este proceso que sin duda va a permitir lograr cambios de mejora en el desarrollo de la práctica docente y por ende en los resultados de aprendizajes de los estudiantes. Por tal motivo para sustentar el presente trabajo académico a continuación se presentan los temas que se consideran importantes y que nos ayudan a respaldar la propuesta de solución priorizada.

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. Llamamos monitoreo pedagógico al.

Proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula En otras palabras el monitoreo puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica docente a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva.) citado por (Minedu, 2017.a, p.10).

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. El directivo para dar cumplimiento al proceso de monitoreo debe utilizar diversas estrategias, más aún cuando tiene aula a cargo, entre las que mejor se aplican tenemos las visitas al aula, las cuales mediante la observación permiten recoger información sobre el desempeño de su labor pedagógica de los docentes. De igual forma se tiene la estrategia observación entre pares, a través de esta los docentes en mutuo acuerdo deciden quien realiza la visitar al otro que tiene mayor dificultad e identificar puntos específicos y a

partir de allí realizar mejoras en su práctica pedagógica; manejando horarios para no desentender su aula.(Minedu, 2017.a)

5.1.1.1.3. Indicadores e instrumentos de monitoreo pedagógico. Los indicadores son enunciados que describen indicaciones. Estos reflejan con claridad sus progresos y logros de los docentes ante el observador con respecto a un determinado aprendizaje. Así mismo los indicadores describen comportamientos que asocian una acción, un objeto o situación de referencia y un resultado. También se puede decir que los indicadores van de la mano con los instrumentos, los cuales permiten el recojo de información durante el proceso de monitoreo.

Ante ello el directivo debe buscar la manera más adecuada y pertinente para la aplicación de los instrumentos, teniendo en cuenta su realidad laboral. En este caso las que mayormente se utilizan son la ficha de observación estableciendo una escala de valoración y el cuaderno de campo los cuales nos permiten recabar las evidencias sobre el desarrollo de la práctica docente en el aula. Todo esto no es un trabajo individual del directivo, sino que representa el sacrificio y el esfuerzo de todos los docentes de la institución educativa (Minedu, 2017.b).

5.1.1.1.4. Características del monitoreo pedagógico. Una característica especial del monitoreo es la relación que existe con el trabajo que desempeña el líder pedagógico, quien es capaz de cambiar los resultados, centrar a la comunidad educativa a girar en un entorno de intereses comunes como es la mejora de la práctica docente y por ende el aprendizaje de los estudiantes. A continuación se presentan algunas características, para que el monitoreo sea eficaz.

Formativo, motivador y participativo, el monitoreo debe promover la evolución profesional de los docentes como parte de un plan de formación permanente en la escuela, a través del asesoramiento y acompañamiento, necesita brindar espacios de reflexión y mejora continua. También promover el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un ambiente de confianza y respeto. Otra característica del monitoreo es que debe ser permanente e integral, porque permite recoger información, durante el desarrollo de los procesos pedagógicos, como son la planificación, la ejecución y la evaluación.

Asimismo el monitoreo debe ser flexible y gradual, porque va a permitir proponer distintas alternativas para apoyar a los docentes desde lo más limitado a lo más complejo. Otra característica es que debe ser sistemático y pertinente, porque supone

un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades en el desarrollo de la práctica pedagógica. Según (Murillo, 2016) manifiesta, que junto a estas características indispensables el monitoreo debe ser también positivo, creíble y útil, citado por (Minedu, 2017.a).

5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. *Definición del acompañamiento pedagógico.* La estrategia de acompañamiento pedagógico consiste en

Brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” según (Rodríguez-Molina, 2011, p. 262) citado por (Minedu 2017.a, p. 42).

Es decir, el acompañamiento se refiere al apoyo que las docentes reciben teniendo en cuenta su grado de necesidad, a partir de la reflexión para lograr cambios.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* El líder pedagógico, para realizar el proceso de acompañamiento debe estar empoderado de diversas estrategias, para elegir la más adecuada en el momento de acompañar a cada docente. Sabido es que las visitas al aula es la estrategia que mayormente se utiliza, pero, también es muy importante y fructífero apoyarse de algunas que se desarrollan en forma grupal, porque van a permitir el intercambio de experiencias, el trabajo en equipo y el apoyo mutuo para mejorar el desarrollo pedagógico. Entre ellas tenemos.

Las visitas al aula, se realizan con la única intención de obtener información confiable de las docentes sobre el desarrollo de su práctica en el aula, para luego brindarle una asesoría diferenciada a partir del análisis reflexivo mediante un diálogo asertivo. También, se puede decir que cada visita toma como referencia la visita anterior para verificar el progreso en cada una de ellas. Así mismo que la cantidad de visitas depende de la necesidad de cada docente.

Otra de las estrategias utilizadas son los círculos de interaprendizaje, estos desarrollan temas pedagógicos de interés común de los actores educativos de una misma institución educativa, asimismo permite el intercambio de experiencias de aprendizaje a través de la reflexión y un diálogo crítico. Por otro lado esta estrategia mejora el trabajo en equipo, la comunicación horizontal y la resolución de problemas referidos al desarrollo de la práctica educativa. (Minedu, 2017.a).

5.1.1.2.3. *Enfoque reflexivo crítico del acompañamiento.* Los propósitos centrales del 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 meta cognitivas y autor reguladoras 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. El Ministerio de Educación se ha propuesto que los actores educativos encargados del acompañamiento pedagógico fortalezcan las competencias necesarias para el cumplimiento de tal labor. (Minedu, 2017.a).

5.1.1.2.4. *Proceso de acompañamiento pedagógico.* (Minedu, 2017.a) El proceso de acompañamiento se da a través de varias etapas a lo largo del año escolar, alimentándose continuamente de la información recogida del monitoreo, entre ellas tenemos: El diagnóstico, quien se realiza a través de la primera visita al aula para observar el desarrollo de una sesión de aprendizaje y recoger datos sobre su tarea pedagógica, luego la siguiente fase es el plan de monitoreo y acompañamiento, en el cual se establece las fechas para las visitas, los espacios para las asesorías personalizadas y el trabajo colegiado.

Seguidamente, otra de las fases es el uso de estrategias e instrumentos, los cuales sirven para observar y examinar el desarrollo de la sesión de clase, posteriormente se da la asesoría, haciendo uso de información recogida los docentes reconocen sus aciertos y falencias de su labor pedagógica al mismo tiempo se asumen retos a partir de un plan de mejora individualizado y por último el reporte de avances donde se elabora los informes de forma bimestral así como un informe de las actividades ejecutadas identificando los avances y deficiencias de la estrategia aplicada y el perfeccionamiento de los docentes.

5.1.1.3 Evaluación de la práctica pedagógica.

5.1.1.3.1. *Definición de la práctica pedagógica.* La evaluación docente es:

Un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio 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” (Minedu, 2008, p.10) citado por (Minedu, 2017.a)

5.1.1.3.2. *Métodos e instrumentos de evaluación de la práctica docente.* Existen muchas formas y elementos que van a permitir descubrir que le falta manejar al docente para mejorar el desarrollo de su clase a partir de procedimientos de evaluación con diversos métodos e instrumentos que permitan medir el desempeño docente en el aula, para que a partir de un análisis constructivo elaborar juicios sobre su desempeño de la manera más equitativa. Para (Vesub y Alliaud, 2012, p.52) citado por el,). (Minedu, 2017.a) dice:

Es recomendable utilizar un sistema de observación que conste de dos instrumentos utilizados en dos etapas sucesivamente: en la primera etapa se debe aplicar un sistema de observación abierto, específicamente un informe (sistema de alta inferencia) y en la segunda etapa, a partir del informe, se debe llenar una lista de comportamientos (sistema de baja inferencia).

5.1.1.3.3. *Propósitos de la evaluación de la práctica pedagógica.* La evaluación docente responde a dos propósitos la responsabilidad, y el desarrollo profesional. El primer propósito está dirigido a las evaluaciones de carácter administrativo como las evaluaciones de desempeño y permanencia relacionados con la carrera pública magisterial y el segundo compromiso está dirigido a las evaluaciones de carácter formativo que se da a partir de las evidencias sobre sus debilidades y fortalezas las que buscan propiciar en los docentes la reflexión sobre su desempeño dentro del aula. (Minedu, 2017.a).

Así mismo podríamos decir que existen tipos de evaluación como son la autoevaluación, que es entendido como un proceso de autocrítica que genera en los docentes hábitos de reflexión sobre su práctica pedagógica, promoviendo en ellos su autoestima y sus estrategias de enseñanza. También se cuenta con la heteroevaluación, entendida como el proceso donde una docente evalúa lo que realiza la otra, permitiendo identificar carencias o debilidades necesarias a ser reforzadas. Además, contamos con la coevaluación que es el proceso de valoración conjunta que realiza los docentes sobre la actuación del equipo de trabajo atendiendo criterios de evaluación establecidos por consenso, permite identificar logros personales y grupales, fomentar la participación y la reflexión crítica constructiva ante situaciones de aprendizaje.

5.1.2 Fundamentación del área curricular de Comunicación. Según (Minedu, 2009) Tiene como finalidad principal desarrollar en los estudiantes un manejo

eficiente y pertinente de la lengua para expresarse, comprender, procesar y producir mensajes. Para el desarrollo de las capacidades comunicativas deben tomarse en cuenta otros lenguajes o recursos expresivos no verbales (gestual, corporal, gráfico plástico, sonoro, entre otros).

Así mismo el área de Comunicación desde una perspectiva social brinda las herramientas necesarias para lograr una comunicación asertiva y empática, solucionar conflictos, proponer y llegar a consensos, condiciones necesarias para una convivencia armónica y democrática. Desde una perspectiva emocional esta permite establecer y fortalecer vínculos afectivos. Desde lo cognitivo es fundamental para el desarrollo de los aprendizajes en las demás áreas y finalmente desde el punto de vista cultural posibilita el desarrollo de la autoestima, la identidad y la comunicación con el mundo exterior e interior.

5.1.2.1.1. Enfoque del área de Comunicación. El sistema educativo peruano propone, desde hace muchos años, un enfoque comunicativo textual que los docentes asumen en la medida de sus posibilidades, experiencias y saberes. Este enfoque encuentra su fundamento en los aportes teóricos y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje. Los 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.

Sin embargo, a veces, bajo la denominación de enfoque comunicativo-textual se planifican, desarrollan y evalúan en las aulas propuestas muy diversas, algunas incluso contradictorias con el enfoque asumido. Ocurre que muchas veces se entiende el enfoque comunicativo simplistamente. 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.

Entonces, debemos concebir este enfoque comunicativo de manera integral, sin perder de vista: Una perspectiva cognitiva. Que es un aspecto esencial del lenguaje en

la escuela, por su naturaleza, se convierte en un instrumento para la construcción de conocimientos. La lengua materna es crucial para la estructuración de la experiencia de los estudiantes y contribuye a determinar su visión del mundo, que está íntimamente ligada a sus convenciones culturales. Esa experiencia configurada por su lengua no alude solo al mundo físico y externo, sino también a la propia subjetividad, sus creencias e imaginaciones. Así, la lengua materna es un aspecto de la individualidad de nuestros estudiantes, un medio de investigación de la realidad, un instrumento para aprender y para reflexionar sobre lo aprendido.

Los docentes deben saber que el aprendizaje significativo se logra cuando los estudiantes son capaces de incorporar a sus saberes previos otros nuevos para construir conocimiento. En ello radica precisamente el gran valor pedagógico de la variedad materna es justamente a partir de esos saberes previos lingüísticos y culturales encarnados en sus lenguas y variedades maternas que los estudiantes se acercan y exploran prácticas escolares del lenguaje con la finalidad de apropiarse de ellas.

Una perspectiva sociocultural, mediante la comunicación, se establece diversos tipos de relaciones con los demás y se crean distintas identidades que conforman la vida social. Por ello, es esencial que los estudiantes sepan reflexionar sobre el significado de los usos comunicativos, las variables culturales que los condicionan y determinan, y el sentido ideológico de las diversas prácticas discursivas. Los docentes asumen una gran responsabilidad respecto de la democratización de los saberes comunicativos, se garantiza que todos los estudiantes dominen un amplio espectro de discursos sociales “que les permitan descubrir los usos lingüísticos cotidianos, y si es posible volverse actores de su propia vida, saberes que les facilite la capacidad de pensar, transformarse ellos mismos y transformar la sociedad y la cultura, citado por (Minedu, 2009)

5.1.2.2. Comprensión de textos escritos en el área de comunicación.

Comprender un texto consiste en que el lector reconstruya el sentido dado por el autor a un determinado texto. Por otro lado se dice que la comprensión lectora es más compleja: involucra otros elementos más, aparte de relacionar el conocimiento nuevo con el ya obtenido. Así, en la comprensión lectora intervienen tanto el texto su forma y contenido como el lector, con sus expectativas y conocimientos previos, pues para leer se necesita, simultáneamente, decodificar y aportar al texto nuestros objetivos,

ideas y experiencias previas. También implica adentrarnos en un proceso de predicción e inferencia continuo, que se apoya en la información que aporta el texto a nuestras propias experiencias.

La comprensión de la lectura debe entenderse como un proceso gradual y estratégico de creación de sentido, a partir de la interacción del lector con el texto en un contexto particular, la cual se encuentra mediada por su propósito de lectura, sus expectativas y su conocimiento previo. Esta interacción lleva al lector a involucrarse en una serie de procesos inferenciales necesarios para ir construyendo, a medida que va leyendo, una representación o interpretación de lo que el texto describe.

Según lo mencionado anteriormente, la competencia lectora no se limita a saber leer, sino que comprende la capacidad de darle un significado a lo que leemos. Más allá del aprendizaje de la lectura, debemos asegurarnos de que los niños sean capaces de sacar información de un texto, interpretarlo y reflexionar sobre él. Solo de esta forma aprenderán a formar su propio criterio y no dar por bueno todo aquello que aparece escrito en letra impresa (Minedu, 2009)

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para promover la comprensión de textos escritos. En la sociedad de la información y la comunicación en que vivimos necesitamos empoderar al alumnado de estrategias de lectura para poder seleccionar, analizar, comprender y resumir la información a la que tenemos acceso. Es una tarea que conlleva tiempo y dedicación, pero es necesaria para adquirir conocimientos y descubrir la realidad que nos rodea. La comprensión lectora requiere de complejos procesos neurológicos y por ello debemos asegurarnos que los estudiantes cuenten con una capacidad resolutive adecuada. Asimismo, cada uno posee un ritmo de aprendizaje y una manera distinta de aprender. Por ello te proponemos algunas estrategias que puedes utilizar en el aula para trabajar significativamente la comprensión lectora.

Leer recetas, instrucciones, prospectos, el menú de un restaurante. Estas lecturas serán atractivas para que los estudiantes empiecen a comprender lo que dice el texto, ya que se conforman de frases muy cortas, Procedimiento Cloze (palabra fantasma): Esta actividad consiste en escoger un texto adecuado a la edad de los alumnos y eliminar algunas palabras. Los estudiantes deberán colocar las palabras para que el texto tenga un sentido. Puedes regular el grado de complejidad según las

características del grupo, dándoles las palabras desordenadas o bien dejándoles que creen su propio texto.

Como también escribir finales alternativos: Se trata de una propuesta que permite desarrollar la comprensión lectora y a la vez la creatividad, ya que deben conocer muy bien la historia que se presenta para poder plantear un final diferente al de la historia real. Poner el título a los párrafos: En un texto un poco difícil de comprender, se puede realizar una lectura conjunta y en voz alta, donde cada alumno lea un párrafo y posteriormente le asigne un título. Hacer un dibujo: La imagen siempre es un refuerzo para comprender un texto, Así pues, hacer un dibujo referente a lo que han leído trabaja la comprensión lectora. Crear una historia por grupos: Es una actividad muy divertida que requiere leer y comprender la historia que han escrito los compañeros o compañeras para seguir con la misma trama y los mismos personajes.

a) *Estrategias Antes*, durante y después de la lectura: Leer es un proceso de interacción entre el lector y el texto mediante el cual desea obtener una información necesaria para los propósitos que guían su lectura (Solé, 2005).

- Antes de la Lectura: Se determina el propósito de la lectura para obtener información precisa, es importante iniciar a partir de predicciones a partir de lo que puede suceder en referencia al contenido del texto a partir del título o de las imágenes que este puede tener en su portada. Además es necesario considerar su estructura o tipo de texto. Estas hipótesis o predicciones necesitan ser verificada el momento de leer. Se considera las siguientes preguntas: ¿Qué se de este texto? ¿De qué trata? ¿Qué nos dice su estructura?

-Durante la Lectura: La intervención del docente durante este proceso puede ser importante en la medida que acompañe y brinde una retroalimentación en el momento oportuna, sin embargo los estudiantes desarrollan actividades de lectura autónoma y en otras ocasiones permitir tareas de lectura compartida, estas deben ser consideradas para que los alumnos comprendan y use estrategia que les son útiles para comprender textos En el desarrollo de la lectura se formula hipótesis y se hace predicciones, inferencias; se plantean preguntas sobre lo leído, releer las partes confusas, pensar en voz alta para corroborar la comprensión, crear imágenes mentales para visualizar descripciones vagas, resumir las ideas del texto, consultar al diccionario.

- Después de la lectura: El resumen exige la identificación de las ideas principales y de las relaciones que entre ellas establece el lector con sus objetivos de lectura y

conocimientos previos a ella. El resumen de un texto tiene un cierto carácter interno, en el sentido de integrar la aportación del lector/escritor, quien mediante su lectura y redacción, consigue elaborar nuevos conocimientos y obtener conocimiento de ellos. Así mismo, se tiene que seguir aprendiendo y comprendiendo por tanto se realizan las acciones como cuenta y recuenta, dibuja, debate, escribe, crea, conversa, etc.

5.1.2.2.2. Recursos y materiales educativos. El término recurso o material, según San Martín (1991), citado por (Gonzales, 2017) se refiere a aquellos artefactos que, incorporados en estrategias de enseñanza, contribuyen y aportan significaciones a la construcción del conocimiento. Se consideran didácticos porque el docente presenta una situación de aprendizaje distinta, transmitiendo la información de forma interactiva, por lo que capta la atención del alumno de manera tal que potencia la adecuación y estímulo de su respuesta con el fin de elevar la calidad y eficiencia de las acciones pedagógicas, presentándose como apoyos e instrumentos para elevar la motivación por aprender. Del mismo modo se dice que los recursos y materiales educativos se utilizan como intermediarios para el logro del aprendizaje.

5.1.2.2.3 Convivencia escolar. Es un componente que contribuye al clima escolar relacionada principalmente a las relaciones interpersonales, que configuran la vida escolar, por lo tanto es posible sostener que una intervención positiva en el marco de la convivencia tendrá un resultado en el clima escolar. La responsabilidad sobre la calidad de la convivencia escolar es tarea de todos los componentes de la comunidad educativa, directivo, docentes, padres de familia y comunidad en general. Además orienta al logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes que les permita formarse como ciudadanos conociendo sus derechos y ejerciéndolos con responsabilidad (Minedu, 2017.c)

a. *Estrategias para la mejora de la convivencia y la participación en el aula.* La propuesta de lineamientos para la gestión de la convivencia escolar (Minedu 2017.c) define la disciplina positiva como: Propuesta disciplinaria que brinda a las docentes y familiares estrategias efectivas para construir una relación positiva con los niños, niñas y adolescentes durante sus procesos formativos. Este modelo democrático de disciplina asume que para tener una apropiada convivencia se necesita contar con pautas y normas claras así mismo que estas se cumplan para evitar que se generen los conflictos.

Una de las estrategias que no se debe dejarse de lado en el aula es la elaboración de los acuerdos de convivencia en una forma democrática y consensuada con la participación de todos los actores educativos. Así mismo se debe hacer un seguimiento para su cumplimiento, con el único objetivo de conseguir en el estudiante una formación integral y su bienestar de todos. Frente al incumplimiento de los mismos cabe mencionar que existen medidas reguladoras las cuales no deben vulnerar los derechos de los actores involucrados al contrario deben buscar la manera que los implicados reflexionen sobre su actuar, comprendan y asuman responsablemente sus consecuencias, asumiendo compromisos de mejora, para de esta manera promover el desarrollo de una autonomía y la auto regulación de los estudiantes.

b. *Rol del padre de familia para brindar una educación de calidad.* Vincular a los padres de familia con un limitado grado de instrucción en el aprendizaje de sus hijos, es un reto que los docentes deben enfrentar a través de diferentes estrategias como juegos de roles con reglas de juego claras y precisas, desarrollo de proyectos educativos, entre otros que puedan integrar a los padres. Así mismo para cambiar la forma de participación es necesario cambiar las reuniones protocolares donde se le informa sobre el rendimiento académico, el comportamiento y la disciplina del menor por realizar trabajos en forma personalizada con cada uno de ellos, teniendo en cuenta las características de cada niño. Del mismo modo el padre debe entender que la educación no empieza en las aulas sino en los hogares.

5.2. Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa relacionada a la alternativa de solución priorizada, para dar solución al problema identificado se denomina Proyecto “Aprendes” una estrategia regional de acompañamiento pedagógico a las escuelas rurales, se dio en el año 2008 en la región San Martín .El propósito fue implantar una pedagogía que promueva autonomía y convivencia democrática ello tiene que ver con el aprendizaje de los estudiantes, el desempeño docente y el clima organizacional en el aula y una gestión escolar participativa centrada en los aprendizajes, esto involucra la organización de la escuela y la participación de los padres de familia.

Entre los actores involucrados se encuentran docentes, estudiantes, padres de familia y los facilitadores. Esta experiencia se centró en el acompañamiento pedagógico priorizando el desarrollo de las capacidades de los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la reflexión del docente sobre su práctica docente y de gestión de la escuela. En esta experiencia se desarrollaron una serie de acciones como sesiones demostrativas a los docentes en sus propias aulas, verificación de la información proporcionada por los docentes en los procesos de reflexión y retroalimentación.

Asimismo se elaboró un plan de acompañamiento diferenciado a las escuelas, la relación con los actores educativos fue a través de una comunicación empática de valoración y buen trato, generación de compromisos con los docentes y el involucramiento de los especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local para compartir esta forma de asistencia con énfasis en lo pedagógico. Los resultados se evidencian en la mejora de su práctica pedagógica ya que recibieron asistencia técnica diferenciada de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes el desempeño pedagógico de los docentes .Asimismo el fortalecimiento de la gestión de la escuela en forma gradual.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos.

Los objetivos considerados en el presente trabajo académico son los propósitos que se pretende desarrollar en la institución educativa a través de diversas actividades, estrategias y recursos para lograr alcanzar la meta propuesta y dar solución a la alternativa priorizada con el fin de mejorar el desarrollo de la práctica educativa y la convivencia, mediante una comunicación asertiva, promoviendo en los docentes la reflexión crítica sobre la labor que desarrolla y asuma compromisos de mejora.

6.1.1 Objetivo general.

Fortalecer la práctica docente para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 82092, distrito Otuzco, provincia Otuzco, UGEL Otuzco – 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 en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, mediante una intervención contextualizada de círculos de interaprendizaje con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes del III ciclo en el desarrollo de la comprensión lectora.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para mejorar el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Ante el problema presentado: Nivel insatisfactorio del logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 82092; debido a causas referidos a monitoreo y acompañamiento, aplicación de estrategias metodológicas en la interpretación de textos, uso de materiales y recursos educativos, inadecuada aplicación de estrategias para la convivencia escolar y el escaso involucramiento de las padres de familia en los aprendizajes de sus hijos. Se ha priorizado la alternativa de solución: Fortalecer la práctica pedagógica, mediante la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes.

Su ejecución implica 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; del mismo modo acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada de círculos de interaprendizaje con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora y por ultimo Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para mejorar el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación.

De tal forma que se logre alcanzar al 100% con las metas propuestas en el plan, dentro de las cuales se considera; cuatro visitas a las docentes de la IE, para identificar sus fortalezas y debilidades a lo largo del desarrollo de su sesión de clase para luego brindarle una asesoría personalizada a partir de lo observado, ocho círculos de interaprendizaje realizados para el intercambio de experiencias y aprendizajes a través del diálogo y la reflexión, dos talleres de fortalecimiento pedagógico sobre estrategias metodológicas con la finalidad de enfocar los aspectos de su práctica pedagógica que requieren mejorar para alcanzar la meta mediante la propuesta de solución planteada.

Dicha propuesta se ampara en el compromiso de gestión escolar N° 4 monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica plasmado en las normas legales para el desarrollo del año escolar 2018 con Resolución Ministerial N° 657- 2017 MINEDU. Así, como también en la competencia N° 6, en el desempeño 20 del Marco de Buen Desempeño Directivo, donde especifica que el directivo debe realizar el monitoreo, acompañamiento y seguimiento sistemático a los docentes sobre su práctica pedagógica a través de la reflexión, para alcanzar las metas de aprendizaje propuestas.

A continuación se presenta la Matriz del Plan de Acción, la cual contiene la alternativa de solución priorizada, los objetivos específicos a cumplirse, los indicadores de logro, las metas, el tiempo de ejecución mediante el cronograma y los responsables que a través del desarrollo de diversas actividades y estrategias van a permitir el cumplimiento de la alternativa de solución propuesta, para mejorar el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes. Generando de esta manera el cambio en el desarrollo y los resultados de los aprendizajes, mediante una cultura de colaboración, de práctica de valores no solo de los actores educativos, sino también involucrando directamente a la comunidad donde sean partícipes de las actividades programadas en este proceso de mejora.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del III ciclo 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 N° 82092, del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco - UGEL Otuzco – La Libertad.	-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.	95% de visitas de observación ejecutadas para el recojo de información	4 visitas atendidas a las docentes de aula de la IE.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo	x											
					1.2 Jornada de análisis de los instrumentos de monitoreo	Directivo	x											
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Directivo	x											
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Directivo		x										
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo		x										
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje de comunicación (Visitas 2, 3...).	Directivo			x		x		x					
	Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de	95% de círculos de interaprendizaje	8 círculos de interaprendizaje realizados para el intercambio de experiencias.	Círculo de interaprendizaje sobre estrategias metodológica, materiales y recursos	2.1 Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje y talleres.	Directivo	x											

	Comunicación, mediante una intervención contextualizada de círculos de inter aprendizaje con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes del III ciclo en el desarrollo de la comprensión lectora			educativos y evaluación	2.2 Planificación y previsión de recursos en función a las demandas formativa	Directivo	x										
					2.3 Ejecución de los círculos de inter aprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora medios y recursos , evaluación	Directivo		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
					2.4 Publicación de experiencias exitosas o compromisos asumidos producto del circulo de inter aprendizaje	Directivo				x					x		
					2.5 Evaluación de la ejecución del circulo de inter aprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora	Directivo					x						x
	100% de talleres de fortalecimiento pedagógico	2 talleres de fortalecimiento pedagógico sobre estrategias metodológicas	Taller de fortalecimiento pedagógico sobre estrategias metodológicas		3.1 Planificación del taller de fortalecimiento sobre estrategias metodológicas	Directivo											
					3.2 Ejecución de los talleres de fortalecimiento pedagógico sobre estrategias metodológicas	Directivo				x				x			
					3.3.Evaluación de la ejecución de los talleres sobre estrategias de comprensión lectora	Directivo					x						

	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para mejorar el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	100% de docentes evaluados	02 docentes evaluados	Auto, Hetero y coevaluación del desempeño docente	4.1 Difusión de la ficha de evaluación del desempeño	Directivo	x									
					4.2 Aplicación de la ficha de autoevaluación del desempeño docente	Docente		x								
					4.3 Aplicación de la ficha de monitoreo y el cuaderno de campo para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente	Directivo			x		x		x		x	
					4.4 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias	Directivo			x		x		x			
					4.5 Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos de la mejora continua	Directivo			x		x		x			

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

La propuesta de solución contiene un Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción que respalda el cumplimiento de los objetivos enunciados, así mismo considera los indicadores, estrategias, evidencias, instrumentos y actividades que reportan información a partir del recojo de datos, las cuales van a permitir detectar oportunamente dificultades y necesidades; las mismas que son monitoreadas a través de una lista de cotejos que determina el nivel de implementación para tomar decisiones de continuar, cambiar o reformular las actividades que permitan alcanzar la meta y mejorar la práctica pedagógica.

Así mismo, en la propuesta de solución se puede evidenciar riesgos que dificultan el cumplimiento de estrategias propuestas en el plan de acción; entre los cuales tenemos el no cumplimiento de la observación de la clase al docente, por motivo de una visita inopinada de personal externo. Ante ello, como medida correctiva se opta por reprogramar la fecha de monitoreo en una forma consensuada con la docente. Otro riesgo es que se cuenta con docentes reacios y tediosos ante el proceso de acompañamiento. Para revertir esto se debe realizar jornadas de sensibilización sobre su rol, acorde con el MBDD. Por otro lado se cuenta con docentes que no brindan información verídica en el proceso de autoevaluación. Por lo que a través del diálogo reflexivo se busca que reconozca sus falencias para mejorar su práctica pedagógica

Finalmente, para superar el problema nivel insatisfactorio del logro de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en la IE N° 82092, se requiere de una serie de acciones como un liderazgo pedagógico del directivo y manejo de habilidades comunicativas. También la IE, desarrolla una gestión por procesos porque cuenta con entradas, procesos y salidas. Además la participación democrática de los diversos actores educativos que propician un clima escolar favorable para los aprendizajes, el fortalecimiento de capacidades de los docentes a través de una evaluación formativa, de una retroalimentación efectiva Asimismo con monitoreo y acompañamiento pedagógico para revertir el problema detectado y lograr alcanzar la meta planteada

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción, también la tabla de riesgos y medidas adoptarse.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
-Monitorear la práctica docente en 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.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	4 visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Directivo Docentes						X	- Registro de asistencia - Panel de productos - Acta de reunión	- Lista de cotejo	-Humanos -Materiales	100% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Directivo		X					-Registro de asistencia - Instrumentos contextualizados.		-Humanos -Materiales	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Directivo Docentes			X				-Acta de reunión -Cronograma		-Humanos -Materiales	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente del área de comunicación (Primera visita)	Directivo Docente			X				- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente. - Cuaderno de campo		-Humanos -Materiales	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo			X				- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento		-Humanos -Materiales	

			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje	Directivo Docente				X			- Fichas de monitoreo aplicada - Cuaderno de campo		-Humanos -Materiales	
Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, mediante una intervención contextualizada a de círculos de interaprendizaje con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes del III ciclo en el desarrollo de la comprensión	Porcentaje de círculos de interaprendizaje	8 Círculos de interaprendizaje	2.1 Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje	Directivo Docentes							-Horario elaborado terminado	-Lista de cotejo	-Humanos -Materiales	100% ejecución de círculos de interaprendizaje
			2.2 Planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa	Directivo Docentes				X			-Listado de materiales a utilizar		-Humanos -Materiales	
			2.3 Desarrollo de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión de textos escritos	Directivo Docentes						X	-Bitácora personal -Panel de productos		-Humanos -Materiales	
			2.4 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión de textos escritos	Directivo						X	-Encuesta de opinión		-Humanos -Materiales	
	Porcentaje de talleres de fortalecimiento pedagógico	2 talleres de fortalecimiento pedagógico sobre	3.1 Planificación del taller de fortalecimiento sobre estrategias metodológicas	Directivo						X	-Acta de reunión de -Registro asistencia		-Humanos -Materiales	100% ejecución de talleres de fortalecimiento pedagógico

lectora		estrategias metodológicas	3.2 Ejecución de los talleres de fortalecimiento pedagógico sobre estrategias metodológicas	Directivo							X	-Acta de reunión -Fotografías		-Humanos -Materiales	
			3.3.Evaluación de la ejecución de los talleres de fortalecimiento pedagógico sobre estrategias de comprensión lectora	Directivo							X	-Encuesta de opinión		-Humanos -Materiales	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para mejorar el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de	Porcentaje de docentes evaluados	Auto, Hetero y coevaluación del desempeño docente	4.1 Difusión de la ficha de evaluación del desempeño	Directivo							X	-Ficha de evaluación	-Lista de cotejo	-Humanos -Materiales	100% docentes evaluados
			4.2 Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente	Directivo							X	-Ficha de autoevaluación		-Humanos -Materiales	
			4.3 Aplicación de la ficha de evaluación y cuaderno de campo para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente.	Directivo							X	-Ficha de evaluación -Cuaderno de campo		-Humanos -Materiales	

Comunicación.			4.4 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base de las evidencias).	Directivo							X	-Fotografías -Bitácora personal		-Humanos -Materiales	
			4.5 Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.	Directivo Docentes							X	-Formato para el registro de compromisos.		-Humanos -Materiales	

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

LEYENDA:

0 = No implementada (0%)

1 = Implementación inicial (1% - 24%)

2 = Implementación parcial (25% - 49%)

3 = Implementación intermedia (50% - 74%)

4 = Implementación avanzada (75% - 99%)

5 = Implementada (100%)

Para desarrollar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desarrollo de la práctica docente el líder pedagógico debe enfrentar riesgos que se puedan dar durante este proceso, así como también adoptar las medidas pertinentes para darle solución. Para ello el directivo debe implementar estrategias viables que le conlleven a concretizar lo planificado con la única finalidad de lograr la mejora de los profesores durante el desarrollo de sus sesiones de aprendizajes. A continuación se presenta el cuadro de objetivos, riesgos y medidas a adoptarse.

OBJETIVO ESPECIFICO	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
-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.	El no cumplimiento de la observación de la clase al docente, por motivo de una visita inopinada por personal externo a la institución educativa	Reprogramar la fecha de la visita con la docente en forma consensuada
Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, mediante una intervención contextualizada de círculos de inter aprendizaje con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes del III ciclo en el desarrollo de la comprensión	Se cuenta con docentes reacios y tediosos ante el proceso de acompañamiento y monitoreo	Realizar jornadas de sensibilización sobre su rol, acorde con el marco del buen desempeño docente.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para mejorar el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Docentes que no brindan información verídica en el proceso de autoevaluación.	A través del diálogo reflexivo reconocer sus falencias para mejorar su práctica pedagógica.

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

8. Presupuesto

Las actividades del plan de acción, son las mismas que se consideran en el presente presupuesto, para su ejecución requieren de recursos económicos y materiales educativos los que serán adquiridos con apoyo de la APAFA, gestión a la municipalidad y/o autofinanciados por los docentes. La consistencia técnica se evidencia en la coherencia y la relación directa entre todos los elementos de la matriz del plan de acción, primordialmente en las estrategias y actividades propuestas para dar cumplimiento a la alternativa priorizada: “Implementación de un plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la institución educativa”, para fortalecer la práctica pedagógica en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos.

La factibilidad de la alternativa de solución es refrendada en los compromisos de gestión escolar según Ministerio de Educación, donde refiere

Que orientan la labor de los directivos de las instituciones educativas de educación básica al establecer los resultados que deben lograr”. El compromiso que guarda relación es el de acompañamiento de la práctica pedagógica, el cual busca realizar un trabajo en equipo y ayuda mutua entre docentes y estar preparados para desarrollar un mejor desempeño en el aula. También se relaciona con la competencia 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 con el fin de alcanzar las metas (Minedu, 2014, p.47).

De igual manera se propone que los actores educativos practiquen una cultura de cambio a través de un trabajo compartido y mediante una comunicación eficaz: asertiva y horizontal, con continuo fortalecimiento de capacidades docentes, bajo el enfoque de un liderazgo pedagógico involucrando a la comunidad educativa en su totalidad, para enfrentar los desafíos que se presenten y de esta manera poder revertir el problema presentado y alcanzar los logros de aprendizaje deseados.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Marzo	S/ 5.00 de fotocopias	Autofinanciado
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Marzo	Ninguno	
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Marzo	S/ 10.00 de fotocopias	Autofinanciado
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Abril	Ninguno	
1.5 Observación de sesiones de aprendizaje de comunicación (Visitas 2, 3.).	Julio - Octubre	Ninguno	
2.1 Planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa.	Mayo	Ninguno	
2.2 Desarrollo de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión de textos escritos.	Mayo, junio, agosto y noviembre	Ninguno	
2.3 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión de textos escritos	Mayo, junio, agosto y noviembre	Ninguno	
3.1 Planificación del taller de fortalecimiento sobre estrategias metodológicas.	Junio agosto y octubre	S/ 80.00 papelotes, plumones	Autofinanciado
3.2 Ejecución de los talleres de fortalecimiento pedagógico sobre estrategias. metodológicas	Abril, agosto y noviembre	S/ 15.00 soles de copias	Autofinanciado
3.3. Evaluación de la ejecución de los talleres de fortalecimiento pedagógico sobre estrategias de comprensión lectora.	Mayo, setiembre y noviembre	Ninguno	
4.1 Difusión de la ficha de evaluación del desempeño.	Marzo	Ninguno	
4.2 Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.	Abril	S/ 10.00 de fotocopias	Autofinanciado
4.3 Aplicación de la ficha de evaluación y cuaderno de campo para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente.	Mayo, junio y setiembre	S/ 5.00 de fotocopias	Autofinanciado
4.4 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base de las evidencias).	Mayo, junio y setiembre	Ninguno	
4.5 Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora del desempeño docente.	Mayo, junio y setiembre	Ninguno	

Figura 7. Presupuesto de Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Durante este proceso de formación académica se ha adquirido un conjunto de aprendizajes a través del desarrollo de la inducción y los diversos módulos para fortalecer las capacidades de gestión del directivo en una realidad de cambio para enfrentar con éxito los retos que afronta día a día. Para el cual se necesita reformar la escuela y redefinir el rol del directivo, ya que mejorar los resultados de aprendizaje es un gran desafío para elevar el nivel de calidad de la educación en los estudiantes de la Institución Educativa.

El módulo inducción nos permitió identificar las fortalezas y debilidades que encontramos como directivo, para iniciar los cambios necesarios para ejercer un liderazgo pedagógico eficiente, a partir de estas acciones detectamos algunos problemas en la institución planteando así la ruta de cambio. Ya en el módulo referido a la Dirección Escolar se determina la problemática con la participación de todos los actores educativos, valorando sus opiniones y la información obtenida. Se prioriza la problemática y se detectan las causas y los efectos que se presentan en el árbol de problema, además se plantea las alternativas de solución.

El segundo módulo desarrollado sobre la planificación escolar quien responde a las necesidades de los estudiantes a partir de su contexto, donde se dan procesos en la institución educativa que el directivo debe manejar para obtener como resultado mejores aprendizajes, en este módulo se presenta diversos enfoques de gestión escolar entre ellos el de gestión por procesos que es el que asume el proceso de planificación, permite relacionar el problema priorizado nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, con los procesos de dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar y el soporte al funcionamiento de la Institución Educativa, cada uno con sus respectivos niveles.

La participación y el clima institucional desarrollado en el módulo tres, permitió incluir una causa referente a la convivencia dentro del árbol de problemas, siendo importante para lograr aprendizajes satisfactorios en los estudiantes para lo cual se debe gestionar la buena convivencia, el control de emociones y la prevención del agotamiento laboral entre otros aspectos que permiten desarrollar una adecuada convivencia escolar. Además en este módulo se elabora el informe del diagnóstico

que nos permite recoger información del personal docente sobre su práctica pedagógica; a través de instrumentos de recojo de información, en este caso el cuestionario y la ficha de monitoreo, dichos resultados cualitativos y cuantitativos permiten elaborar propuestas de solución para revertir el problema priorizado. Así mismo para gestionar un cambio es necesario contar con la participación conjunta de toda la comunidad educativa.

En el módulo 5 contiene la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico. El cual permite plantear estrategias para viabilizar las condiciones que favorezcan procesos pedagógicos de calidad para desarrollar competencias; mediante la comprensión de herramientas curriculares emanadas por el Ministerio de Educación para orientar los aprendizajes. Además para mejorar la práctica de la enseñanza se propone la estrategia de una comunidad profesional de aprendizaje que consiste en la participación activa de todos los docentes en trabajos colaborativos, reflexivos y apoyo mutuo sobre la labor docente. En este módulo se llega a realizar el taller de fortalecimiento de capacidades curriculares. Así mismo considera cómo resolver situaciones de violencia y de disciplina restaurativa.

Finalmente, se puede decir que el proceso de elaboración del plan de acción parte de la identificación de una situación problemática, que se logró a través de la chakana. Luego se realiza el diagnóstico mediante el árbol de problemas y la aplicación de instrumentos de recojo de información: ficha de monitoreo y el cuestionario. A continuación se especifica la caracterización del rol que corresponde como líder pedagógico, para garantizar la implementación del plan de acción. Posteriormente se tiene el planteamiento de las alternativas de solución frente a la situación problemática, para luego realizar la sustentación de la alternativa propuesta, teniendo en cuenta la viabilidad de acuerdo a realidad de cada institución educativa.

También se cuenta con el diseño del plan de acción, el cual contiene objetivos, estrategias, recursos humanos y materiales y el cronograma. Seguidamente se tiene el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, que es la alternativa de solución propuesta ante el problema identificado. Otro apartado es la implementación del plan de acción, donde se pone en práctica la propuesta de solución y las acciones del plan para dar solución al problema. Y por último se concluye con la redacción y socialización del plan de acción para obtener el producto final.

10. Lecciones Aprendidas

Para realizar un diagnóstico efectivo de la IE, N° 82092, se hizo a través de un plan de sesión de trabajo cuyo propósito fue el recojo de información de la problemática con participación de docentes, estudiantes, padres de familia y el directivo utilizando como instrumento la chakana, luego se prioriza uno de ellos siendo el más relevante el de los aprendizajes, nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos. Posteriormente se hizo el análisis de la práctica de gestión escolar en relación a la problemática; para formular las propuestas de solución

Que la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente, contribuye a la mejora de la práctica pedagógica, proceso que se ejecuta mediante diversas estrategias como: visitas al aula, círculos de interaprendizaje y talleres de seguimiento; así como también la aplicación de los tipos de evaluación: autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación de tal manera que los estudiantes obtengan mejores logros de aprendizajes.

Asimismo, que la convivencia escolar es una misión pedagógica que favorece el logro de los aprendizajes porque en ella se construyen las relaciones interpersonales en la IE, basadas en la democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad. Además se trabaja en base a las líneas de acción: promoción, prevención y atención de casos de violencia y acoso escolar, a través de la ejecución de mecanismos para la atención de conflictos tales como la negociación, la mediación y la construcción de consenso, teniendo en cuenta la participación de los actores educativos involucrados.

Que el líder, asume su rol desde el enfoque del liderazgo pedagógico, es el responsable de encaminar a la escuela hacia el logro de metas. Participa en el desarrollo profesional de los docentes a través de un trabajo colegiado y del proceso de retroalimentación. Por consiguiente la labor del directivo tiene impacto en el aprendizaje, fundamentado en las prácticas de liderazgo, en el uso estratégicos de los recursos, planeamiento coordinación y evaluación de la enseñanza así mismo garantizar un ambiente seguro y de soporte. Según lo manifiesta (Robinson, 2008) a través de (Minedu, 2016b).

Referencias

- Bolívar, A. (2009). *Una dirección para el aprendizaje* Madrid España
- González, I. (2017). *El Recurso Didáctico. Usos y recursos para el aprendizaje dentro del aula.*
- Ministerio de Educación, (2009). *Diseño Curricular Nacional*
- Ministerio de Educación, (2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo.* Lima
- Ministerio de Educación, (2016.a) *Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación.* Lima
- Ministerio de Educación, (2016.b). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.* Lima, Perú
- Ministerio de Educación, (2017.a). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.* Lima. Perú
- Ministerio de Educación. (2017.b). *Gestión Curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico.* Lima, Perú
- Ministerio de Educación. (2017.c). *Participación y clima institucional.* Lima, Perú