

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS, DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN, EN LOS ESTUDIANTES DEL IV CICLO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81751 “DIOS ES AMOR”, DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA, UGEL 02 -LA LIBERTAD.

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

LAVADO ORTIZ, Mónica Mercedes

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	8
2. Diagnóstico	8
2.1 Resultados de instrumentos aplicados	8
2.1.1 Resultados cuantitativos	8
2.1.2 Resultados cualitativos	8
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E	
Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	18
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	23
5.1 Marco Conceptual.....	23
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica	23
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico	23
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico	23
5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico	24
5.1.1. 2. Acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico	24
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.3. Evaluación.....	25
5.1.1.3.1 Definición de evaluación	25
5.1.1. 3.2. Instrumentos de evaluación.....	26
5.1.2 Área curricular de comunicación	26
5.1.2.1. Enfoque del área.....	26
5.1.2.2. Competencia	27
5.1.2.3. Procesos didácticos	27
5.1.2.4. Monitoreo y acompañamiento pedagógico	27
5.1.2.5. Recursos y materiales.....	28
5.1.2.6. Estrategias para favorecer el clima del desarrollo de la sesión	29

5.2. Experiencia Exitosa.....	30
6. Diseño del Plan de Acción	32
6.1 Objetivos	32
6.1.1 Objetivo general.....	32
6.1.2 Objetivos específicos	32
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	32
7. Plan de Monitoreo y Evaluación	39
8. Presupuesto	47
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	49
10. Lecciones Aprendidas	51
Referencias.....	52
Apéndice	

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de Problemas</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2. Análisis de resultado del diagnóstico.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 5. Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción</i>	<i>40</i>
<i>Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse</i>	<i>46</i>
<i>Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.....</i>	<i>47</i>

Introducción

El presente trabajo académico relacionado con el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar el Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes del IV ciclo del Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81751 “Dios es Amor” UGEL 02 La Esperanza, se llevó a cabo, porque en la evaluación censal aplicada a los estudiantes del cuarto grado en el año 2016, los resultados obtenidos no fueron satisfactorios. Esta situación motivó al equipo directivo a que tomara decisiones de intervención para fortalecer las competencias de los docentes en cuanto a su práctica pedagógica en aula en el área de Comunicación específicamente en la competencia Lee diversos tipos de textos escritos. Frente a esta situación se establece realizar el Plan de Acción para tratar de focalizar las principales causas y consecuencias del problema identificado y poder actuar sobre ellas.

Se elaboró partiendo de la toma de decisiones del equipo directivo, el mismo que optó por investigar cuales fueron las causas y motivos que originaban este problema, involucrando a todos los actores educativos y realizando el análisis de las demandas del contexto, los escenarios de aprendizaje y la actuación del directivo en su rol de líder pedagógico. Luego se priorizaron los problemas, incidiendo en el nivel insatisfactorio de los niveles de logro en comprensión de textos de los estudiantes del IV ciclo, teniendo como base los insumos y fuentes de información y verificación, bajo el enfoque de gestión basado en procesos.

El presente trabajo académico consta de diez acápite; en el primer acápite se considera la identificación de la problemática de la Institución Educativa, resaltando la caracterización del contexto sociocultural y recogiendo las demandas de la comunidad donde se concretizará el Plan de Acción, partiendo del análisis de las causas y consecuencias relacionados al problema priorizado. En el segundo acápite se describe el diagnóstico a través de los resultados obtenidos, luego de la aplicación de los diferentes instrumentos de monitoreo, para obtener resultados cuantitativos y cualitativos de la práctica pedagógica en aula y su relación con la visión de cambio de los procesos de la Institución Educativa, los compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo.

En el tercer acápite se ha considerado la caracterización del rol como líder pedagógico del directivo relacionado con las cinco dimensiones de Vivian Robinson y su vinculación con el problema priorizado. Asimismo, en el cuarto acápite se plantean algunas alternativas de solución que responden a las demandas y necesidades de los docentes en el área de Comunicación a través de un plan de monitoreo eficaz, sustentando en el quinto acápite la alternativa de solución priorizada, aportando referentes teóricos en un marco conceptual sobre monitoreo, acompañamiento y evaluación, describiendo una experiencia exitosa de sistematización de experiencias de monitoreo y acompañamiento.

En el siguiente acápite se presenta el diseño del Plan de Acción, considerando los objetivos y la matriz del Plan de Acción del MAE, que sirve de insumo para elaborar el séptimo acápite referido al plan de monitoreo y evaluación, el cual se considera pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción. Para poder concretizar el Plan de Monitoreo y evaluación del Plan de Acción en el octavo acápite se considera un presupuesto en base a las actividades planificadas de acuerdo a los objetivos planteados que permita la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo.

Finalmente, en el noveno acápite se presenta la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, relacionado con el desarrollo de cada uno de los módulos formativos de nuestra formación académica que permitieron brindar las orientaciones para el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, culminando en el décimo acápite con la formulación de algunas lecciones aprendidas en la elaboración del presente Trabajo académico teniendo en cuenta aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. Dios es Amor

La Institución Educativa N° 81751 “Dios es Amor” está ubicada en la Mz 33 Lt.3 II sector de Wichanza, La Esperanza, Provincia de Trujillo. Se encuentra ubicado cerca al Cerro Cabras en una zona de terreno pendiente la cual se afecta cuando hay lluvias intensas, ocasionando leves inundaciones; también es considerada “zona vulnerable” por el alto nivel de inseguridad que presenta en cuanto a pandillaje, robos, extorsiones, tráfico de drogas, etc. a pesar que actualmente cuenta con una comisaria.

La comunidad de Wichanza demanda a la Institución Educativa estudiantes que reciban una educación de calidad, para poder enfrentar una realidad social que caracteriza a su población, donde impera el alto nivel de inseguridad en cuanto a pandillaje, robos, extorsiones, tráfico de drogas y la existencia de familias disfuncionales. que influyen negativamente en la formación en valores. Asimismo, demanda maestros preparados y con una actitud permanente hacia el cambio, escuelas organizadas y con una reestructuración funcional que involucre a toda la comunidad educativa cuyo objetivo principal sea lograr la mejora de los aprendizajes, donde se promueva el deporte como un medio para lograr una vida saludable y se gestione un clima favorable basado en una convivencia democrática.

El local de la Institución Educativa es propio y de material noble, tiene un área 850 mt², está distribuido de la siguiente manera: Cuenta con 6 pabellones; 4 destinados a aulas, pero actualmente uno de ellos se encuentra deshabitado por haber sido declarado en emergencia por defensa civil. Un pabellón destinado a espacios administrativos y una sala de profesores y un pabellón destinado al área de servicios higiénicos, asimismo cuenta con una cocina, un comedor provisional, un patio principal, un kiosco escolar y una loza deportiva.

Actualmente la Institución Educativa N° 81751 “Dios es Amor” brinda servicio educativo a una población de 1250 estudiantes: 750 estudiantes en el nivel primaria y 500 estudiantes en el nivel secundario, los cuales funcionan fusionados en los turnos de mañana y tarde. Se caracteriza por ser poli docente con 50 docentes nombrados y

contratados; 27 docentes nivel primario; 22 docentes nivel secundario, dos directivos, una oficinista y cuatro personales de servicio.

Las principales actividades económicas que realizan los habitantes de la comunidad de Wichanza son el comercio de productos, venta de alimentos y construcción. Los servicios básicos con lo que cuenta la comunidad son: agua potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil y señal de cable tv en la gran mayoría de sus viviendas. También cuenta con tres Instituciones Educativas de Inicial y un Instituto Superior Tecnológico SENATI, asimismo cuenta con sus autoridades locales respectivas representados por el gobernador.

La relación con la comunidad es cordial; se cuenta con el apoyo directo de las organizaciones externas como el Centro de Emergencia de La Mujer, Instituto superior SENATI, una Comisaria, Centro de Salud, una parroquia ONG World Visión y autoridades como teniente gobernador. Asimismo, La Institución cuenta con organizaciones internas como APAFA, CONEI, QALI WARMA, Municipio escolar, Concejo estudiantil y Comité de brigadas ambientalistas, promoviendo cada una de ellas la participación activa de toda la comunidad, lo cual es importante para la generación de cambios en la I.E. que posibiliten mejorar la calidad de vida de la población.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como la ECE 2015 y 2016 y registros oficiales se formuló el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Lee diversos tipos de textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de EBR Institución Educativa N° 81751 “Dios es Amor” - UGEL 02” La Esperanza

El problema mencionado ha sido analizado a través de la técnica del árbol de problema, donde una de las causas que ha provocado este problema es el desconocimiento del enfoque del área de comunicación, lo cual conlleva a que los docentes no tomen en cuenta las situaciones reales de comunicación en su planificación. El factor asociado a esta causa es la gestión curricular, la cual no se ha

fortalecido en forma eficaz debido al desconocimiento de la formación de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje cuyo propósito es promover el desarrollo de las competencias de los docentes en forma colegiada y colaborativa.

Asimismo, no se ha podido evidenciar el liderazgo escolar por parte de los directivos al no fortalecer las motivaciones de los docentes que apuntan a evaluar la necesidad de cambio, generando evitar el cambio de esquemas tradicionales respecto a su enseñanza y desarrollar sesiones motivadoras. Todo esto ha generado que los docentes realicen una selección de textos descontextualizados y sin intención comunicativa real.

Otra de las causas es el manejo poco solvente de los procesos didácticos de comprensión lectora. Entre los factores que se relacionan a esta causa se encuentra la gestión curricular, que no se ha fortalecido en forma eficaz debido a que los directivos no han promovido la creación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje como estrategia de mejora escolar, que involucre a toda la comunidad educativa, en especial a los docentes, donde vean fortalecido su desempeño en aula a través del trabajo colegiado y colaborativo. Para solucionar la siguiente causa descrita se generaran comunidades de aprendizaje y se fortaleciera el liderazgo pedagógico con la ejecución del MAE.

En relación a la causa mencionada, también se puede afirmar que los directivos no han fortalecido como variable mediadora el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes debido a la falta de capacitaciones y espacios para el aprendizaje entre profesionales de la educación. Todo esto genera que las clases ejecutadas por los docentes sean aburridas y poco significativas ya que los estudiantes no tienen motivación porque no se toma en cuenta sus intereses, necesidades y sus estilos de aprendizaje.

Otra causa es el escaso monitoreo y acompañamiento pedagógico al docente. Entre los factores que se relacionan a esta causa es la gestión de monitoreo, debido a que los directivos no han fortalecido su liderazgo pedagógico de manera eficaz, incidiendo en la planificación y el uso adecuado de técnica e instrumentos de evaluación del desempeño docente. Asimismo, no se logra inspirar compromisos y una visión común con la comunidad educativa en el logro de las metas establecidas, Todo esto genera docentes poco fortalecidos en su práctica pedagógica y con un desempeño poco eficaz en aula.

También encontramos como causa al limitado uso de material educativo de acuerdo a las características de los estudiantes en el desarrollo de las sesiones. Entre los factores que se relacionan a esta causa es la gestión curricular, la cual no se ha desarrollado de manera reflexiva, creando nuevas formas de enseñanza con material novedoso y creativo. Asimismo, no se han previsto las condiciones para lograr una distribución oportuna de los materiales, la reparación y compra de los recursos pertinentes y tampoco se ha promovido el desarrollo de talleres teórico práctico y espacios para compartir las estrategias de los docentes a través de la creación de las comunidades de aprendizaje. Todo esto genera estudiantes desmotivados y con poco interés y carentes de oportunidades significativas para la lectura.

Finalmente, otra causa identificada es el deficiente manejo de estrategias para la convivencia en el aula. Entre los factores que condicionan esta causa es la gestión de normas de convivencia y medidas reguladoras. Asimismo, está condicionada por el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes debido a la falta de conocimiento de los nuevos lineamientos de la convivencia escolar democrática. Todo esto trae como consecuencia el ejercicio de prácticas autoritarias en aula, así como la violencia verbal y física en los estudiantes.

Para poder atender estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar que la institución educativa cuenta con el apoyo de organizaciones externas e internas, lo cual permitirá la solución del problema priorizado desencadenando mayores cambios y transformaciones en la comunidad, dando respuesta a una demanda territorial determinada. A continuación, presentamos el árbol de problemas.

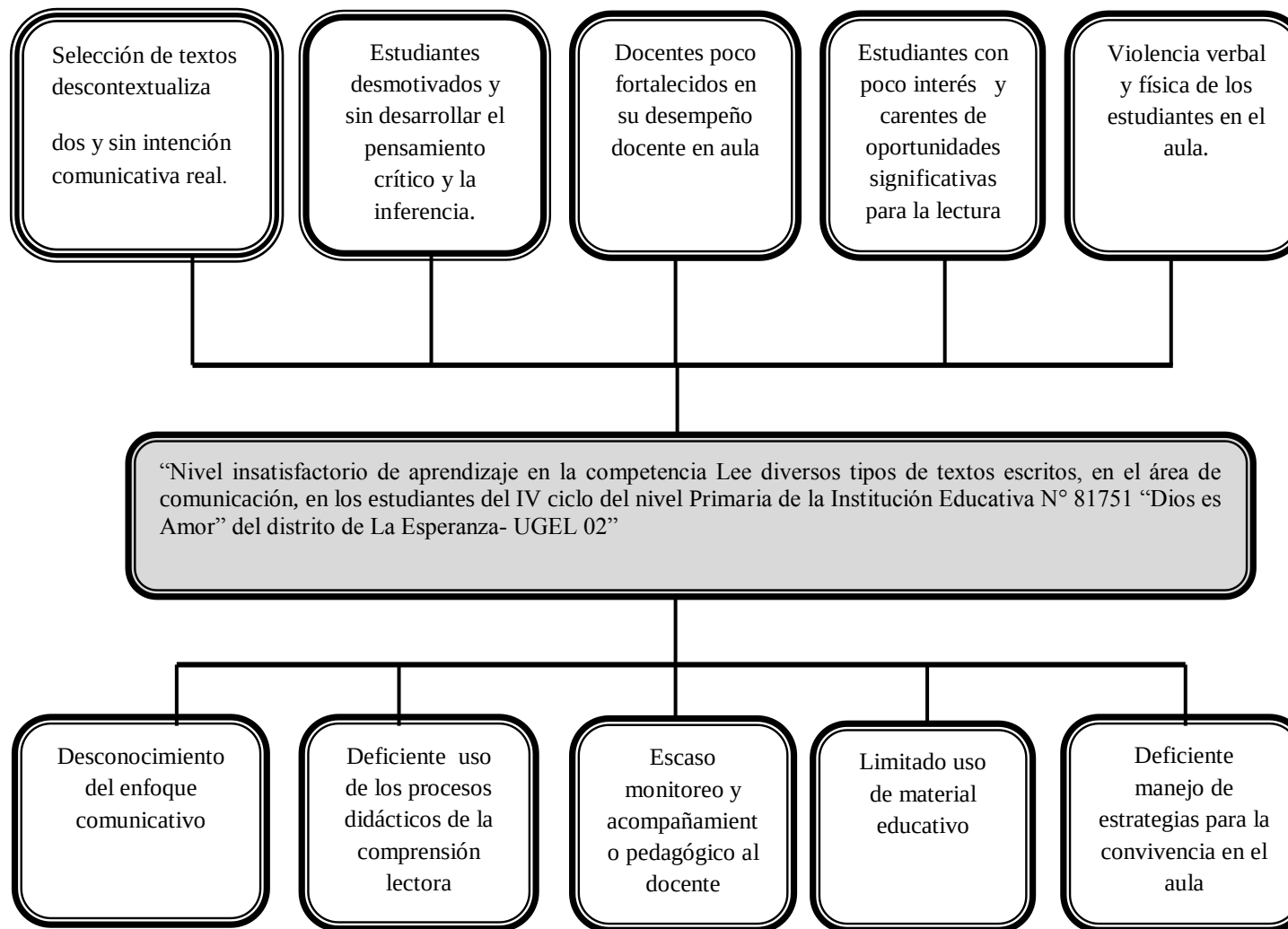


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para recoger información respecto a la práctica pedagógica docente en aula y las percepciones de los docentes respecto al rol del directivo en acciones de monitoreo y acompañamiento, se ha utilizado dos instrumentos de evaluación como la ficha de observación de clases y la guía de grupo focal, los mismos que dieron los siguientes resultados cuantitativos y cualitativos.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 60 % de docentes observados presentan dificultades en el manejo solvente de los procesos didácticos de la comprensión de textos escritos que promueven el desarrollo de habilidades lectoras en los estudiantes. Esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje, asimismo, no han recibido el monitoreo y la asesoría apropiados de acuerdo a sus necesidades y demandas individuales

Por otro lado, el 90 % de docentes presenta dificultades en el uso adecuado y pertinente de los materiales educativos con mayor incidencia en la organización de la biblioteca del aula y en la orientación a los estudiantes sobre el uso adecuado del material de lectura. Esto se debe al desconocimiento de las características del material de lectura de acuerdo a la edad de los alumnos, asimismo no han recibido el monitoreo y acompañamiento permanente.

Se puede evidenciar también que el 50% de docentes tiene dificultad en promover la convivencia democrática en el aula respecto a la relación docente -alumno y alumno-alumno. Esto se debe al manejo poco solvente de estrategias metodológicas respecto a los acuerdos de convivencia y medidas reguladoras para la participación democrática en el aula y existe desconocimiento de las líneas de acción de la convivencia escolar para manejo de conflictos, asimismo, no han recibido un monitoreo y acompañamiento pertinente.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes entrevistados manifiestan que existe un plan de monitoreo institucional y que conocen el cronograma de monitoreo, pero no se ha socializado de manera oportuna. Por otro lado, esta mayoría también

considera que se han socializado las rubricas de evaluación a través de una GIA, sin embargo, falta aclarar algunos aspectos. Asimismo, los docentes afirman que a veces no se cumple con el cronograma establecido y que no están de acuerdo con los monitores inopinados porque les genera tensión.

Finalmente, consideran que existe un trato amable y respetuoso durante el monitoreo por parte del equipo directivo y que se realiza de acuerdo al cronograma establecido y que se deben abrir espacios para la asesoría que permita realizar una deconstrucción de la sesión desde un enfoque critico reflexivo de la práctica docente. Para revertir esta situación se debe continuar con un monitoreo y acompañamiento más personalizado de acuerdo a las necesidades y demandas de aprendizaje de los docentes. Al respecto en el MBD Directivo se precisa que los directores identifican las necesidades de desarrollo profesional de su equipo docente a partir de un reconocimiento tanto de las fortalezas como de las debilidades de su práctica, propiciando espacios de reflexión, formación y capacitación en relación a su práctica pedagógica en aula.

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo académico “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Lee diversos tipos de textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 81751 “Dios es Amor” - UGEL 02” La Esperanza.

Frente al problema focalizado se planteó el siguiente reto: Mejorar los niveles de logro en la competencia Lee diversos tipos de textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 81751 “Dios es Amor” La Esperanza- UGEL N° 02 La Esperanza – La Libertad y los siguientes desafíos: Empoderar a los docentes del manejo solvente y eficaz del enfoque comunicativo , mejorar los procesos didácticos de comprensión de textos escritos en la enseñanza de los docentes, promover el uso de materiales en las sesiones de aprendizaje, optimizar el proceso de monitoreo y acompañamiento

pedagógico al docente y brindar estrategias pertinentes y eficaces para el manejo de la convivencia democrática en el aula.

Para realizar el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados del instrumento cuantitativo (ficha de observación de clase) nos permite afirmar que los docentes presentan dificultades en el manejo solvente de los procesos didácticos antes, durante y después de la lectura en la comprensión de textos escritos, teniendo en cuenta el enfoque del área de comunicación.

Asimismo, le cuesta hacer uso pertinente y adecuado de los diversos materiales educativos de manera oportuna, ni tampoco existe material elaborado en aula. Por otro lado, presentan dificultad en el manejo solvente de estrategias para promover la convivencia democrática en el aula. Esto se debe a que los docentes no han recibido la asesoría correspondiente ni han sido monitoreados permanentemente, tampoco se ha realizado un trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades.

Entre los procesos de gestión de la institución que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados al aplicar las fichas de monitoreo y grupos focales tenemos el proceso estratégico PE01: Desarrollo del planeamiento institucional para el establecimiento de logro de metas para superar el problema de aprendizaje priorizado y consignado en el PE01.3 Formulación del PAT. Los procesos operativos o misionales PO03: Fortalecimiento del desarrollo docente relacionados con el PO03.1. Trabajo colegiado y el PO03.3. Realizar acompañamiento pedagógico; asimismo con PO05: Gestiona la Convivencia escolar y participación relacionado con el PO05.1. Promover la convivencia y finalmente se relaciona con los procesos de soporte: PS01.Administrar recursos humanos consignados en el PS01.2: Monitorear el desempeño docente y rendimiento.

El problema identificado guarda una estrecha relación con la competencia 6 del MBDD: Asesora a los docentes a través de procesos de acompañamiento sistemático y reflexión conjunta tanto en la programación curricular, el uso de estrategias y metodologías pertinentes, el uso efectivo del tiempo, materiales y recursos educativos, así como en la evaluación de los aprendizajes. Asimismo, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y la gestión de la convivencia escolar.

Se obtuvieron las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: El monitoreo y acompañamiento se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades, estrategias e instrumentos de observación de sesiones de aprendizaje, que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como un espacio de asesoría. Sin embargo, no se realiza de manera frecuente debido a la carga administrativa por parte de los directivos y el excesivo número de aulas. Tampoco se ha realizado el proceso crítico reflexivo de manera pertinente para llegar a la construcción del nuevo quehacer pedagógico.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión PO0.3.3. El cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera se relaciona con la Competencia 6. Asesora a los docentes a través de procesos de acompañamiento sistemático y reflexión conjunta tanto en la programación curricular, el uso de estrategias y metodologías pertinentes, el uso efectivo del tiempo, materiales y recursos educativos, así como en la evaluación de los aprendizajes. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE. A continuación, se presenta el cuadro de análisis de resultados del diagnóstico:

Frente a esta problemática como líder pedagógico se planteó el reto que estará centrado en mejorar la práctica docente respecto a la competencia Lee diversos tipos de textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 81751 y los desafíos estarán orientados al empoderamiento de los docentes en la comprensión y aplicación del enfoque del área de Comunicación, en el manejo solvente de los procesos didácticos de comprensión lectora con materiales seleccionados y pertinentes con el manejo de normas de convivencia y medidas reguladoras en el aula y con un monitoreo y asesoramiento continuo con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los alumnos

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 de aprendizaje en la competencia Lee diversos tipos de textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 81751 “Dios es Amor” del distrito de La Esperanza-UGEL 02	Resultados cuantitativos: En el aspecto relacionado a los procesos didácticos investigados en la comprensión de textos, se pudo evidenciar que la mayoría de los docentes desarrollan habilidades antes de la lectura con mayor eficacia, sin embargo, durante la lectura existe muchas deficiencias en el desarrollo de habilidades referidas a la aplicación de técnicas de lectura, así como abrir espacios de opinión. En el aspecto de uso de materiales educativos se pudo evidenciar que ninguno de los docentes organiza la biblioteca de aula y no orientan a los estudiantes sobre el uso adecuado del material de lectura en función al propósito a lograr. En el aspecto de convivencia escolar el 50 % de docentes no escucha y dialoga en forma oportuna a sus estudiantes y de manera equitativa.	PROCESO ESTRATÉGICO DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO: PE01: Desarrollo del planeamiento institucional para el logro de metas. PE 01.3. Formulación del PAT PROCESOS OPERATIVOS O MISIONALES: PO03: Fortalecimiento del desarrollo docente: PO03.1. Trabajo colegiado PO03.3. Realizar acompañamiento pedagógico PO05: Gestiona la Convivencia escolar y participación. PO05.1. Promover la convivencia PROCESOS DE SOPORTE: PS01.Administrar recursos humanos PS01.2: Monitorear el desempeño docente y rendimiento	Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes Compromiso 2: Retención anual de los estudiantes Compromiso3: Cumplimiento de la calendarización Compromiso 4: Monitoreo y acompañamiento a la práctica docente Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar	Dominio 01. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Competencia 1: Lidera la planificación de los objetivos de cambio y mejora de los aprendizajes de su institución, haciendo uso de sus conocimientos sobre los procesos pedagógicos, el clima escolar y el tipo de vínculo con las familias y comunidad que caracterizan su institución educativa. Dominio 02: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Competencia5. Gestiona los procesos pedagógicos al interior de su institución, favoreciendo el desarrollo profesional del docente, una enseñanza para el aprendizaje basado en la colaboración, la indagación y el respeto por la diversidad Competencia 6. Asesora a los docentes a través de procesos de acompañamiento sistemático y reflexión conjunta tanto en la programación curricular, el uso de estrategias y metodologías pertinentes, el uso efectivo del tiempo, materiales y recursos educativos, así como en la evaluación de los aprendizajes.

	El 78% de docentes no reconocen el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y o positiva.			
	Resultados cualitativos: El equipo directivo cuenta con una planificación difundida y sostenida todo el año. El acompañamiento pedagógico se realiza como beneficio directo a los aprendizajes de los estudiantes y el empoderamiento de los docentes. El equipo directivo cuenta con un cronograma que se efectúa todo el año y establece una relación de cordialidad con los docentes. Existe una buena interacción de parte de los actores educativos.			

Figura 2. Análisis del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Robinson, citado en el texto del Módulo introductorio (MINEDU 2016) En la primera dimensión señala la importancia del establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Comunicación, en la comprensión de textos escritos y su socialización con toda la comunidad educativa para asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos. Esto se debe realizar para que todos focalicemos una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión enfatiza la obtención y asignación de recursos en forma estratégica. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado primero se plantea redistribuir en forma eficaz los recursos con que cuenta la institución educativa de acuerdo a las necesidades y demandas educativas, luego gestionar con los aliados estratégicos la implementación de material de lectura con recursos y materiales educativos motivadores para los estudiantes, sensibilizar a los docentes a través de talleres el uso y conservación de los materiales educativos de cada grado y ciclo. Es necesario priorizar los materiales de lectura, variados, pertinentes al contexto y adecuados de acuerdo a las características e intereses de los estudiantes.

La tercera dimensión propone el planeamiento coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. En referencia a esta dimensión se plantea realizar el trabajo en forma colegiada donde se revise el currículo con los profesores buscando la secuencia y articulación entre todos los grados, calidad en los diseños de las sesiones de aprendizaje consignando todos los elementos que cada sesión debe tener. Esto se debe realizar porque algunos docentes necesitan profundizar sus conocimientos en los procesos didácticos del área de Comunicación, para que el desarrollo de sesiones sea más interesante, vivencial y atractivo para los estudiantes quienes mejorarán sus niveles de aprendizajes en la comprensión de textos.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. Con respecto a esta dimensión y al problema priorizado se plantea promover la formación de comunidades profesionales de aprendizaje ,la participación

de los docentes en GIAS, desarrollar talleres de capacitación orientados a conocer el enfoque del área de Comunicación y los procesos didácticos de comprensión de textos, sensibilizar a todos los docentes que es muy importante la actualización continua, la observación entre pares de la aplicación de estrategias de comprensión de textos y la observación de videos de sesiones de aprendizaje para su análisis y soporte. Esto se debe realizar porque es necesaria la actualización continua no solo para el desarrollo profesional sino personal de los docentes, para fortalecer la práctica pedagógica en aula y para lograr las metas establecidas.

La quinta dimensión se refiere a garantizar un ambiente seguro y de soporte. Con respecto a esta dimensión y al problema priorizado se plantea elaborar las normas de convivencia institucional y de aula en forma consensuada y brindar confianza a los docentes y generar altas expectativas en su desempeño docente. Esto debe realizarse porque es importante propiciar el buen clima institucional y establecer relaciones de respeto, cordialidad y empatía con los docentes. A continuación, se presenta el cuadro de la caracterización del rol como líder pedagógico:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	En la jornada de reflexión abordar los resultados de la Evaluación Censal y trazarnos metas para la mejora de los aprendizajes a través de los Planes de mejora institucional. Actualizar los documentos de gestión como PEI, PAT, RI	Porque es importante que la comunidad educativa se involucre en la implementación de los documentos de gestión institucional como el PEI, PAT, RI. Para que todos los docentes se comprometan, asuman compromisos y de ésta manera poder llegar a lograr las metas establecidas.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	Gestionar a los aliados estratégicos la implementación con recursos y materiales educativos motivadores para los estudiantes. Sensibilizar a los docentes a través de talleres sobre el uso y conservación de los materiales educativos en cada grado y ciclo.	Porque es necesario que todos los docentes usen materiales educativos en las sesiones de aprendizaje para mejorar los aprendizajes de los estudiantes a través de la renovación e implementación de los recursos y materiales y de esta manera optimizar el uso de los recursos.
Planeamiento coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Trabajo en forma colegiado donde se revise el currículo con los profesores buscando la secuencia y articulación entre todos los grados. Observar sesiones de aprendizaje para retroalimentar a los docentes en su práctica pedagógica a partir de su autorreflexión.	Porque algunos docentes necesitan profundizar sus conocimientos e intercambiar sus experiencias pedagógicas respecto al manejo solvente de los procesos didácticos del área de Comunicación, para que los desarrollos de las sesiones sean más interesantes, vivenciales y atractivas para los estudiantes quienes mejorarán sus niveles de aprendizajes en la comprensión de textos. Para lograr que docentes se empoderen de todas las competencias del área. Para establecer buenas relaciones entre docente- estudiante. Para una evaluación continua de los aprendizajes de los estudiantes.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	Promover la creación de comunidades de aprendizaje Desarrollar talleres de capacitación orientados a conocer el enfoque del área de comunicación y los procesos didácticos de comprensión de textos Sensibilizar a todos los docentes que es muy importante la actualización continua. Observación entre pares de la aplicación de estrategias de	Para promover el trabajo colaborativo y desarrollo permanente de la formación docente partiendo de una autoevaluación reflexiva, coevaluación y heteroevaluación formativa. Porque es necesario la actualización continua no solo para el desarrollo profesional sino personal de los docentes Para lograr las metas propuestas siendo el factor principal para la mejora de los aprendizajes la calidad docente.

	comprensión de textos. Observación de videos de sesiones de aprendizaje para su análisis y soporte.	
Garantizar un ambiente seguro y de soporte al buen funcionamiento de la Institución.	Elaborar las normas de convivencia institucionales y de aula en forma consensuada. Brindar confianza a los docentes y generar altas expectativas en su desempeño docente	Para propiciar el buen clima institucional Establecer relaciones de respeto, cordialidad y empatía con los docentes

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Lee diversos tipos de textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 81751 “Dios es Amor”- UGEL 02” se ha determinado el ejercicio del liderazgo pedagógico directivo como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

El MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes en el área de Comunicación; así mismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa, es decir, al distrito de La Esperanza, en el centro poblado de Wichanza, zona dedicada al comercio de productos y abarrotes. Como centro poblado viene presentando una serie de problemas sociales como el alto nivel de inseguridad en cuanto a pandillaje, robos, extorsiones, tráfico de drogas y la existencia de familias disfuncionales. Este contexto será considerado, por ejemplo, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas, involucrando a los padres de familia en forma activa en el proceso de aprendizaje.

El Ministerio de Educación (MINEDU, 2013), señala al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Por otro lado teniendo en cuenta el enfoque crítico reflexivo, el primer proceso para la reflexión crítica es la observación de la práctica pedagógica para llegar a la primera aproximación desde la perspectiva del observador como acompañante y continuar con la deconstrucción de la propia práctica docente.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Así como la Experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo -Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015.

El rol como líder pedagógico enfatiza el establecimiento de metas y expectativas para el logro de los aprendizajes y la generación de condiciones básicas de aprendizaje por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación en la competencia referida a la comprensión de textos escritos de la IE Dios es Amor. Así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa.

Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión crítica permanente del docente y también participar en las horas planificación colegiada para orientar la labor docente, así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables y seguros en un ambiente que brinde las mejores condiciones para llevar a cabo con éxito el proceso de aprendizaje.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. Se vincula con el Proceso Estratégico de Dirección y Liderazgo vinculado con el (PEO1.3) Formulación del Plan Anual de Trabajo; Así mismo se relaciona con el Proceso Operativo referido al (PO03) Fortalecimiento del desarrollo docente, el cual se articula estrechamente con el (PO03.1) orientado al Trabajo colegiado, el (PO03.3) Realizar acompañamiento pedagógico y el (PO05.1) direccionado a promover la convivencia. Del mismo modo existe una relación con el Proceso de Soporte al Funcionamiento de la IE vinculado con el (PS01) referido a la Administración de recursos humanos (PS01.2). orientado a monitorear el desempeño y rendimiento.

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la comprensión lectora; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje.

Se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como el manejo solvente de estrategias metodológicas para la comprensión de textos escritos, el uso pertinente de los recursos educativos y el manejo de estrategias pertinentes para mejorar la convivencia democrática en el aula.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar de procesos y sus resultados de la comprensión lectora; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres para coadyuvar a la mejora de la comprensión lectora, generando hábitos de lectura en familia, señalado en la Ley de educación 28044.

El líder pedagógico en la ejecución del acompañamiento debe considerar la retroalimentación formativa con una orientación crítica y autocrítica del docente para proporcionar información sobre su desempeño y mejorarla al futuro. Esta acción debe darse a través de un diálogo abierto e interactivo entre directivos-docentes, en un ambiente de confianza en forma positiva, buscando que el docente se dé cuenta de sus

aciertos argumentando y cuestionando su práctica pedagógica en aula. Puesto que cantidad de investigadores han analizado la eficacia de la retroalimentación para el desarrollo de la persona. (Canto, 2011; Muriillo, Martinez-Garrido, Hernandez-Castilla, 2011, entre otros.)

Para obtener resultados precisos y objetivos respecto al plan de acción, es importante que el directivo desarrolle una serie de actividades que permitan medir los logros de aprendizaje de los estudiantes y los resultados del monitoreo y evaluación, para posteriormente comparar y reajustar el MAE a la situación inicial y final de los resultados obtenidos. Esta evaluación permitirá la toma de decisiones oportunas y adecuadas

Para poder sostener el plan de acción del MAE, es importante el rol del directivo en la evaluación del desempeño de los docentes de su institución educativa de manera objetiva, a través de una gestión curricular reflexiva sobre los procesos de enseñanza y los procesos de aprendizaje que se desarrollan al interior de su escuela en relación al MBDD. Frente a ello el directivo debe promover la autoevaluación como estrategia de reflexión y mejora de la formación docente, la co evaluación o evaluación entre pares como información complementaria y la heteroevaluación que contiene un conjunto de técnica e instrumentos para evaluar de manera más confiable el desempeño profesional del docente y obtener información pertinente para la reflexión de la práctica pedagógica.

Los directivos de la institución educativa Dios es Amor, en este momento presentan dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberán asumir riesgos como el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada y no lograr que el 100% de docentes participen activamente en la formación de las comunidades profesionales de aprendizaje; situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza, asertividad y retroalimentación con los docentes.

Para la evaluación de los aprendizajes se aplicara una prueba estandarizada a los estudiantes del IV ciclo de la EBR, se socializaran los resultados con la comunidad educativa y se evaluará el impacto de los aprendizajes de los estudiantes. Todas esas acciones permitirán la toma de decisiones pertinentes para poder estimular en los

docentes el uso de los resultados de la evaluación para retroalimentar los aprendizajes de sus estudiantes y además para reflexionar sobre su propia práctica.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico

5.1.1.1.1. *Definición monitoreo pedagógico.* El monitoreo pedagógico se define como “el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones” (Ministerio de Educación, 2014, p.50); en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes de educación primaria para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción. Es así que,

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Ministerio de educación, 2014, p.51)

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes. La estrategia de monitoreo más pertinente para ser aplicada en el plan de acción es:

a. *Visita al aula.* Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. “Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora” (Ministerio de Educación, 2013, p.15)

5.1.1.1.3. *Instrumentos del monitoreo pedagógico.* Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes en el plan de acción son:

5.1.1.3.1. *Ficha de observación.* Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, manejo pertinente de los procesos didácticos de la competencia de comprensión lectora, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula...

5.1.1.3.2. *Cuaderno de campo.* Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula de acuerdo al propósito previamente planificado. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* El acompañamiento pedagógico se define como “el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica” (Ministerio de Educación, 2014, p. 50); en tal sentido es importante el acompañamiento permanente al docente de acuerdo a sus necesidades para que adquiera un manejo solvente de estrategias metodológicas en el desarrollo de habilidades lectoras en sus estudiantes las cuales podrán ser atendidas en el plan de acción. Es así que:

Se busca lograr un cambio de los patrones de conducta que colabore a que el docente se vuelva un facilitador de los procesos de aprendizaje. De hecho, el acompañamiento pedagógico juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente. Este proceso se produce a través del diálogo y del intercambio de experiencias, y sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico-reflexivo y de trabajo colaborativo. En su desarrollo, la relación profesional entre el equipo directivo y los docentes se caracteriza principalmente por ser horizontal y respetuosa, sin niveles de superioridad o jerarquía. En este sentido, la comunicación es abierta, asertiva y

empática, y se desarrolla en un clima de respeto y confianza mutua. (Ministerio de Educación, 2014, p. 50)

5.1.1.2.2. *Estrategias del acompañamiento pedagógico.* Existen diversas estrategias de acompañamiento a la práctica docente en aula que se pueden utilizar para fortalecer el desarrollo de competencias y las necesidades de aprendizaje en cuanto a la comprensión de textos escritos; frente a estas demandas identificadas las estrategias de monitoreo más pertinentes que se plantean en el plan de acción son:

- *Círculos de estudio.* Son espacios pedagógicos de autoformación y conformación de grupos reducidos, donde se promueve el intercambio de experiencias y aprendizajes para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en aula, a través de espacios de discusión y reflexión. Además, promueve la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación-acción en aula

- *Pasantías.* Consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia. La observación es participante. Requiere que previamente se identifiquen buenas y malas prácticas durante el proceso pedagógico, la aplicación de determinada metodología o estrategia. Asimismo, requiere que se prevea quien atenderá el aula del docente que realizara la pasantía.

- *Talleres de seguimiento.* Focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller. Los talleres de seguimiento requieren de planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres.

5.1.1.3. Evaluación Pedagógica.

5.1.1.3.1. *Definición.* 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” (Ministerio de Educación, 2008, p.10). Desde este punto de vista la evaluación necesita realizarse a lo largo del año escolar, teniendo como principio fundamental la reflexión permanente, el seguimiento al desempeño propio y de los otros.

5.1.1.3.2. *Instrumentos*. Existe una gran variedad de instrumentos de evaluación del desempeño docente que el mismo maestro puede utilizar a lo largo de su práctica pedagógica, pero es importante utilizar aquellos que nos proporcionan procedimientos de evaluación más elaborados. Así se considera crucial “crear un sistema de evaluación con diversos instrumentos que midan el desempeño pedagógico del docente y mecanismos que permitan cruzar información desde varios ángulos, permitiendo así que se juzgue el desempeño de la manera más objetiva al cubrir la mayoría de los aspectos de la profesión docente”. (OCDE, 2011, p. 84). Visto de esta manera los instrumentos que se proponen a continuación para concretizarlos en el plan de acción son los siguientes:

- *Lista de control*. Consisten en un listado de ítems que hacen referencia a características referidas a diferentes categorías a observar sobre las cuales el director tendrá que marcar si se producen. Es un tipo de instrumento cerrado, utilizado con mucha frecuencia en las observaciones sistemáticas de clase, al centrar su atención en comportamientos específicos del docente previsto con anticipación por el evaluador.

- *Códigos de categoría*. Permite asignar lo que se observa a un código de categorías que pueden clasificarse y permite distinguir que conductas son relevantes para nuestros problemas de estudio.

- *Escalas de observación*. Permiten el registro sistemático de una serie de rasgos o características a observar en los docentes.

5.1.2 Área curricular de comunicación.

5.1.2.1. *Enfoque del área*. El marco teórico y metodológico que orienta la enseñanza se enmarca en una perspectiva sociocultural y enfatiza las prácticas sociales del lenguaje. Visto desde este punto de vista se puede afirmar que:

Es comunicativo porque parte de situaciones de comunicación a través de las cuales los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de distinto tipo, formato y género textual, con diferentes propósitos, en variados soportes, como los escritos, audiovisuales y multimodales, entre otros. y se enmarca en una perspectiva sociocultural porque la comunicación se encuentra situada en contextos sociales y culturales diversos donde se generan identidades individuales y colectivas. (Ministerio de Educación 2017, p. 73).

Los lenguajes orales y escritos adoptan características propias en cada uno de esos contextos. Por eso hay que tomar en cuenta cómo se usa el lenguaje en diversas culturas según su momento histórico y sus características socioculturales. Se enfatizan las prácticas sociales del lenguaje porque las situaciones comunicativas no están aisladas, sino que forman parte de las interacciones que las personas realizan cuando participan en la vida social y cultural, donde se usa el lenguaje de diferentes modos para construir sentidos y apropiarse progresivamente de este.

5.1.2.2. Competencia. La competencia priorizada en el plan de acción es: Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, que consiste en:

Una interacción dinámica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura. Supone para el estudiante un proceso activo de construcción del sentido, ya que el estudiante no solo decodifica o comprende la información explícita de los textos que lee, sino que es capaz de interpretarlos y establecer una posición sobre ello” (Ministerio de Educación, 2017, p. 82).

Cuando el niño o niña desarrolla esta competencia utiliza sus saberes previos de su mundo lector. Ello implica que el estudiante debe tomar conciencia de los diversos propósitos que conlleva cada lectura y de la gran influencia que aportará en su desarrollo personal y profesional. De allí que esta competencia requiera desarrollarse en variadas situaciones comunicativas.

5.1.2.3. Procesos didácticos. Los procesos didácticos que se desarrollan en la competencia Lee diversos tipos de textos escritos son: Antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura, los cuales han sido tomados como referencia de la autora Isabel Solé y adaptados por el Ministerio de Educación, haciendo énfasis en las estrategias de lectura durante cada proceso. Solé las define de la siguiente manera:

Los que permiten dotarse de objetivos de la lectura y activar los conocimientos previos, relevantes (antes de la lectura/ durante ella) las que permiten establecer inferencias de diversos tipos, revisar y comprobar la propia comprensión mientras se lee y tomar decisiones adecuadas ante errores o fallos en la comprensión, (durante la lectura). Las dirigidas a recapitular el contenido, a resumirlo y a extender el conocimiento que mediante la lectura se ha obtenido (durante la lectura/después de ella). (Solé, 1998, p. 64).

5.1.2.4. Monitoreo y acompañamiento pedagógico. Ejercer el liderazgo pedagógico es involucrarse en el desarrollo del currículo y establecer una coherencia de la enseñanza con los objetivos y metas de aprendizaje trazadas y acordadas por la comunidad educativa. Esto implica preocuparse constantemente por el desarrollo profesional de los docentes y las estrategias que fortalecen esta práctica del directivo

para gestionar una institución educativa a favor de los aprendizajes son el monitoreo y acompañamiento pedagógico. El monitoreo que le permitirá recoger información de la práctica pedagógica del docente en aula y a través del acompañamiento se abrirán espacios para la asesoría continua en temas relevantes de su práctica.

5.1.2.5. Recursos y materiales. Los materiales educativos son recursos impresos o concretos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Motivan la expresión y comprensión oral, despiertan el interés por los aprendizajes, estimulan la imaginación, desarrollan la curiosidad, estimulan la participación activa, entre otros. Un material atractivo e interesante genera curiosidad. Además, si un docente lo usa bien motiva al niño a que aprenda y ayuda a desarrollar capacidades. (Ministerio de Educación, 2014, p.6)

Para lograr lo mencionado anteriormente el docente debe tener en cuenta las características del material de lectura a utilizar en el desarrollo de sus sesiones de comprensión lectora.

Para la edad de 6 a 8 años el material de lectura debe poseer las siguientes características:

Cuentos que le permiten entender y superar sus miedos y que le presentan la fantasía de modo verosímil, enriqueciendo su mundo interior.

Cuentos que le hablen de la importancia del individuo.

Obras de teatro que se puedan representar.

El contenido será al adecuado a la edad del niño y a sus intereses. Con argumento, suspenso y aventura. Pocos personajes, para no desviar la atención del niño. Escrito en estilo directo, con diálogos frecuentes. Onomatopeyas de animales o de acciones o movimientos, impregnados de alegría y buen humor.

Serán atractivos visualmente. Las ilustraciones (preferiblemente en color) deben estar sincronizadas al texto para reforzar la comprensión.

Para la edad de 9 a 11 años:

Narrativa que incluya claramente la diferencia de puntos de vista del narrador y el personal más complejos. Primeros libros por capítulos.

Vocabulario de lectura fácil.

Personajes con los que sea posible identificarse. Les apasionan las series protagonizadas por jóvenes de su edad.

Desarrollo: argumento complejo y coherente con final claro. Acción ágil. Sin saltos en el tiempo. Extensión breve, que lo pueden leer de un tirón. Estilo directo y claro. Vocabulario sencillo. Sincronización entre ilustraciones y texto.

Presentación: libros con imágenes, preferibles en color y que refuercen la comprensión de textos. Tipografía grande.

5.1.2.6. Estrategias para favorecer el clima del desarrollo de las sesiones. El clima escolar es un indicador de percepción basado en las experiencias personales relacionadas a la vida escolar, y refleja varios factores: normas, metas, valores, relaciones interpersonales, prácticas de enseñanza y aprendizaje, políticas laborales, estructuras organizacionales y materiales, etc. La convivencia es un factor que contribuye al clima escolar (relacionada, principalmente, a las relaciones interpersonales). Por lo tanto, es posible sostener que una intervención positiva en el marco de la convivencia tendrá un efecto de mejora en el clima escolar. Frente a ello se pueden tener en cuenta las siguientes estrategias que permitirán favorecer el buen clima durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje:

- ✓ *Los acuerdos de convivencia.* Deben ser claras y acordadas entre todos, si su incumplimiento es sancionado de manera proporcional a las faltas, entonces las relaciones interpersonales en la escuela favorecerán el cumplimiento de la misión formativa de la escuela y el bienestar de los miembros de la comunidad, en particular de los estudiantes. Su objetivo no es el control sino la formación integral y el bienestar de los estudiantes.
- ✓ *Las medidas reguladoras.* A través del uso de esta estrategia se busca que los estudiantes reflexionen sobre el comportamiento que han tenido, comprendan y asuman responsablemente sus consecuencias y se dispongan a cambiar lo necesario. Apuntan a resolver el desarrollo de la autonomía y la autorregulación de los estudiantes.
- ✓ *La participación estudiantil.* A través de las asambleas escolares del aula, que son espacios donde los estudiantes se reúnen con su tutor, para reflexionar y dialogar acerca de situaciones del aula que ellos consideren pertinentes. Es un modelo de democracia participativa, que promueve la reflexión sobre los hechos cotidianos, incentivando la intervención de los estudiantes y la coparticipación del grupo, en la búsqueda de soluciones a los temas abordados, respetando las diferencias referidas a valores, creencias y deseos de todos los miembros que participan. De

esta forma, se construye un consenso, a partir de la coexistencia de puntos de vista diferentes u opuestos.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”, se realizó en la región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Fue desarrollada por las docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos.

El propósito de la experiencia fue explicitar el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en zonas rurales así como entender los procesos inmersos en la experiencia, para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en el Plan de monitoreo y acompañamiento, así como establecer los aportes de esta experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional.

La experiencia se organizó en cuatro fases. La primera estuvo relacionada a la organización del equipo de acompañamiento, la segunda a la elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento para docentes de instituciones educativas unidocentes y multigrados; la tercera fase se desarrolló en dos momentos: la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento y, el monitoreo a docentes en aula. La cuarta fase está referida a la evaluación de los resultados del plan antes mencionado.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones; debe darse una comunicación permanente hacia los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora. Además, también se destacó que los especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso

de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continuo.

6. Diseño del Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. El objetivo general del plan de acción es:

-Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora 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 Dios es Amor del centro poblado de Wichanzao, UGEL 02 La Esperanza - La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos del plan de acción son:

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, usos de materiales y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la comprensión lectora. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre el manejo pertinente del enfoque del área, los

procesos didácticos, el uso de material educativo y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

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

Alternativa de solución priorizada	Objetivos específicos	Indicadores	Metas	Estrategias	Actividades	Responsables	Cronograma											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de Comunicación	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre la aplicación del enfoque del área, el desarrollo de los procesos didácticos, el uso de materiales educativos y el uso de estrategias para favorecer la convivencia en el aula.	100% de visitas ejecutadas para el recojo de información.(8 docentes visitados).	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	1. Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	x											
					1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo Docentes	x											
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo Docentes	x											
					1.4. Observación de las sesiones de aprendizaje.	Equipo directivo	x	x										
					1.5. Procesamiento y comunicación de resultados.	Equipo directivo		x										
					1.6. Diagnóstico del desempeño docente.	Equipo directivo		x										
					1.7. Jornadas con padres de familia sobre Estrategias de comprensión lectora y acuerdos de convivencia.	Equipo directivo Docentes		x		x		x		x				

					1.8. Aplicación de la estrategia “ la Mochila Viajera “	Equipo directivo Docentes Padres de familia Estudiantes		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	100% de docentes acompañados para mejorar su práctica pedagógica (8 docentes).	100 % de docentes reciben asesorías individualiza Das.	2.Asesorías individualiza Das.	2.1. Conclusiones de la observación de clases.(1era deconstrucción desde la perspectiva del acompañante).	Equipo directivo	x		x		x		x			x	
					2.2. Dialogo reflexivo sobre aspectos relevantes.(Deconstrucción desde el propio docente).	Equipo directivo Docentes	x		x		x		x			x	
					2.3..Produccion del saber pedagógico y construcción de nuevos significados	Equipo directivo Docentes	x		x		x		x			x	
					2.4. Seguimiento al cumplimiento de compromisos asumidos para transformar la práctica docente.	Equipo directivo Docentes	x		x		x		x			x	

			100 % de docentes reciben acompañamiento en el manejo de estrategias metodológicas para la comprensión lectora	3. Círculos de inter aprendizaje	3.1. Elaboración del plan de trabajo sobre el tema a tratar en las GIAS: Procesos didácticos, uso de materiales y estrategias de convivencia.	Equipo directivo	x			x		x		x			
					3.2. Desarrollo de las GIAS de acuerdo a lo planificado.	Equipo directivo		x		x		x		x			
					3.3. Elaboración de compromisos y retos para mejorar la práctica docente.	Equipo directivo Docentes			x		x		x			X	
					3.4. Espacio de reflexión y retroalimentación de la práctica docente	Equipo directivo Docentes			x		x		x			x	
		100% de docentes que participan en los talleres planificados	100 % de docentes que participan en los talleres planificados	4. Talleres de seguimiento.	4.1. Diagnóstico de demandas y necesidades de aprendizaje docente.	Equipo directivo		x		x		x					
					4.2. Planificación de la ruta de trabajo del desarrollo de los talleres:	Equipo directivo	x										
					4.3. Desarrollo de los talleres según la necesidad del tema	Equipo directivo Especiali		x		x		x					

					4.4. Evaluación de los indicadores de los talleres para confrontar los resultados obtenidos.	Equipo directivo				x		x		x				
		Porcentaje de docentes que participan en la pasantías planificadas	100 % de docentes que participan en las pasantías planificadas	5. Pasantías	5.1. Identificación de docentes con desempeño exitoso y docentes con malas prácticas.	Equipo directivo	x	x										
					5.2.Elaboración del cronograma de observación de clases	Equipo directivo		x										
					5.3.Observacion de las sesiones de clase de los docentes con buen desempeño	Equipo directivo Docentes		x			x				x			
					5.4. Socialización de la sesión observada.	Equipo directivo Docentes		x			x				x			
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Porcentaje de docentes evaluados en su práctica pedagógica.	100% de docentes evaluados en su practica	6.Autoevaluación, co evaluación y heteroevaluación	6.1. Recopilación y valoración de evidencias según la estrategia elegida.	Equipo directivo	x											
					6.2. Elaboración de instrumentos para las estrategias elegidas.													
					6.3..Elaboracion del informe de la evaluación anual a cada docente	Equipo directivo										x		

					6.4.Retroalimentación de acuerdo a las necesidades de aprendizaje del docente.	Equipo directivo	x		x		x		x						x
					6.5. Socialización de los resultados de la evaluación para la toma de decisiones a nivel personal e institucional	Equipo directivo Autoevaluación de padres y personal			x			x							x
					6.6 Autoevaluación de padres de familia y personal de apoyo.	Directivo PP.FF. Personal			x			x							x
		Porcentaje de estudiantes evaluados.	100% de estudiantes evaluados.	Evaluación de los aprendizajes.	6.7. Se aplicará una prueba estandarizada de comprensión de textos en el IV ciclo. 6.7. Se analizarán los resultados obtenidos. 6.8. Se socializarán los resultados con la comunidad educativa. 6.9. Elaboración de un informe de impacto de los resultados	Equipo directivo Docentes													

Figura 4. Matriz del plan de acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá. El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una Matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Actores involucrados: Referido a docentes, directivos, padres de familia y estudiantes.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

Objetivos específicos	Indicadores	Estrate gias	Actividades	Actores	Nivel de implementación trimestral						Evidencia	Instru mentos	Recursos	% de Logro de meta
					0	1	2	3	4	5				
Ejecutar visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos de comprensión lectora y la convivencia en el aula.	Porcenta je de visitas ejecuta das para el recojo de informa- ción	1. Visita al aula	1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Directivos Docentes						x	- Acta de asistencia de - Panel de productos.	Ninguno	Cañón multimedia a Hojas impresas	100% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Equipo directivo					x		- Acta de asistencia de - Instrumentos contextua lizados.	Ninguno	Hojas impresas	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo						x	- Plan de monitoreo	Ninguno	Hojas impresas	
			1.4. Observación de las sesiones de aprendizaje.	Equipo directivo Docentes					x		- Informe de fortale zas y debilida des del desempeño docente	Fichas de observa ción de clases Cuaderno de campo		
			1.5.Procesamien to y comunicación de resultados	Equipo directivo						x		- Matriz de evidencias de - Lista de priorida des para el acompañamien	Escala valorativa	

											to			
			1.6. Diagnóstico del desempeño docente.	Equipo directivo					x		- Informe de monitoreo.	Fichas de monitoreo Rubrica		
			1.7. Jornadas con padres de familia sobre Estrategias de comprensión lectora y acuerdos de convivencia	Equipo directivo Docentes Padres de familia					x		- Actas asistencia - Videos - Fotos	Fichas de monitoreo		
			1.8. Aplicación de la estrategia “ la Mochila Viajera “	Directivo Docentes Padres de familia Estudiantes					x		- Hoja registro - Compro misos - Hojas de seguimiento	Escala valorativa	Mochila Equipada con textos adecuados	
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión	Porcentaje de acompañamientos realizados para mejorar la práctica docente	2.Asesorías individualizadas	2.1.Conclusiones de la observación de clases.(1era deconstrucción desde la perspectiva del acompañante)	Equipo directivo					x		-Informe sobre la observación	Ninguno		100% de asesorías ejecutadas
			2.2. Dialogo reflexivo sobre aspectos relevantes.(Deconstrucción desde el propio docente).	Equipo directivo Docentes					x		-Cuaderno de campo -Fotos -Hoja de Compromisos asumidos	Cuaderno de campo	Grabadora	
			2.3. Producción del saber pedagógico y construcción de nuevos significados.	Equipo directivo Docentes					x		-Informe sobre la observación de clase	Cuaderno de campo		

lectora.			2.4.Seguimiento al cumplimiento de compromisos asumidos para transformar la práctica docente	Equipo directivo Docentes						x		-Informe	Cuaderno de campo		
	3.Circuitos de Interaprendizaje	3.1.Elaboración del plan de trabajo sobre el tema a tratar en las GIAS: Estrategias metodológicas y convivencia en el aula	Equipo directivo Docentes							x		-Plan de GIA institucional	Ninguno		90% de GIAS ejecutadas
		3.2.Desarrollo de las GIAS de acuerdo a lo planificado	Equipo directivo Docentes					x				-Hojas de asistencia -Fotos	Lista de cotejos		
		3.3. Elaboración de compromisos y retos para mejorar la práctica docente.	Equipo directivo Docentes						x			-Panel de compromisos y retos asumidos	Ninguno		
		3.4 Espacios para la reflexión y retroalimentación de la práctica docente.	Equipo directivo Docentes						x			-Informe	Ninguno		
	4. Talleres de seguimiento.	4.1.Diagnóstico de demandas y necesidades de aprendizaje docente	Equipo directivo Docentes							x		-Informe de demandas y necesidades de aprendizaje	Fichas de monitoreo Cuaderno de campo		90 % de talleres ejecutados

												los docentes acompañados			
			4.2. Planificación de la ruta de trabajo del desarrollo de los talleres:	Equipo directivo Especialist as						x	- Plan de la ruta de trabajo del desarrollo de los talleres	Ninguno			
			4.3. Desarrollo de los talleres	Equipo directivo					x		- Acta de asistencia - Fotos - Panel de productos	Escala valorativa			
			4.4. Evaluación de los indicadores de los talleres para confrontar los resultados obtenidos.	Equipo directivo					x		- Fichas de evaluación de los talleres - Aplicación de encuestas de satisfacción y expectati	Escala valorativa			
		5.Pasantías	5.1. Identificación de docentes con desempeño exitoso y docentes con malas prácticas.	Equipo directivo						x	- Informe sobre docentes con desempeño exitoso	Fichas de monitoreo Cuaderno de campo			90 % de pasantías ejecutadas
			5.2.Elaboración del cronograma de observación de clases	Equipo directivo					x		- Plan de observación de clases	Ninguno			
			5.3.Observacion de las sesiones de clase de los docentes con buen desempeño	Equipo directivo					x		- Fichas de observación de sesiones. - Filmaciones	Ficha de monitoreo Rubricas Cuaderno de campo			

			5.4.Socializacion de la sesión observada para fortalecer la práctica docente	Equipo directivo					x		-Actas asistencia de	Ninguno		
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Porcentaje de docentes evaluados en su práctica pedagógica	6.Auto evaluación Coevaluacion Heteroevaluacion	6.1. Recopilación y valoración de evidencias según la estrategia elegida.	Equipo directivo					x		Instrumentos de evaluación aplicados.	Ninguno		90 % de docentes evaluados en su práctica pedagógica
			6. 2. Elaboración de instrumentos para las estrategias elegidas.	Equipo directivo							-Instrumentos elaborados	Ninguno		
			6.3.Elaboracion del informe de la evaluación anual a cada docente	Equipo directivo					x		-Informe descriptivo del nivel alcanzado	Ninguno		
			6.4..Retroalimentación de acuerdo a las necesidades de aprendizaje del docente.	Equipo directivo Docentes		x		x		x	- Informe sobre los temas abordados	Ninguno		

		6.5.Socialización de los resultados de la evaluación para la toma de decisiones a nivel personal e institucional 6.6.Autoevaluación de padres de familia y personal de servicio. 6.7. Se aplicara una prueba estandarizada de comprensión de textos en el IV ciclo. 6.7.Se analizaran los resultados obtenidos. 6.8. Se socializarán los resultados con la comunidad educativa. 6.9. Elaboración de un informe de impacto de los resultados	Equipo directivo Docentes Equipo directivo Padres de familia Personal Equipo directivo Docentes					x		- Acta asistencia de - Fotos - Informe	Ninguno Fichas de autoevaluación	Hojas impresas	
		6.7. Se aplicara una prueba estandarizada de comprensión de textos en el IV ciclo. 6.7.Se analizaran los resultados obtenidos. 6.8. Se socializarán los resultados con la comunidad educativa. 6.9. Elaboración de un informe de impacto de los resultados	Equipo directivo Padres de familia Personal Equipo directivo Docentes					x		-Actas asistencia de -Fotos		Hojas bond	
		6.7. Se aplicara una prueba estandarizada de comprensión de textos en el IV ciclo. 6.7.Se analizaran los resultados obtenidos. 6.8. Se socializarán los resultados con la comunidad educativa. 6.9. Elaboración de un informe de impacto de los resultados	Equipo directivo Padres de familia Personal Equipo directivo Docentes					x		-Pruebas escritas estandarizadas. Consolidados	Pruebas objetivas	Hojas bond	100% de estudiantes evaluados

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

Objetivos	Riesgos	Medidas a adoptar
Ejecutar visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos de comprensión lectora y la convivencia en el aula.	Evento inesperado de la naturaleza. Asistencia a reuniones convocados por la UGEL durante el año lectivo. Inasistencia de docentes en la fecha planificada para ser observados. El directivo no porta el instrumento para su aplicación. Disposición de poco tiempo para realizar la reflexión conjunta con el docente	Recalendarización de la programación anual para cumplir con las horas lectivas planificadas. Coordinar con anticipación las visitas de monitoreo con el docente, estableciendo un compromiso personal. Organizar el tiempo dedicado a la reflexión desde la práctica docente.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Planificación del acompañamiento en fechas destinadas a otras actividades de acuerdo a los planes institucionales. No contar con los recursos necesarios para llevar a cabo los talleres de capacitación. Falta de un ambiente adecuado e implementado para realizar la reflexión de la práctica docente. Directivos con carga administrativa. Desconocimiento del proceso del enfoque crítico reflexivo para llevar a cabo el acompañamiento de manera eficaz. El directivo no cuenta con caja de herramientas que brinden soporte técnico a su liderazgo pedagógico	Planificación del cronograma del acompañamiento teniendo en cuenta las actividades de cada plan institucional. Planificar el presupuesto total del plan de acción en el plan de recursos propios de la institución. Gestionar anticipadamente el apoyo de los aliados estratégicos. Habilitar e implementar un ambiente adecuado para realizar las reflexiones de la práctica docente. Delegar funciones en la parte administrativa. Empoderarse del proceso de acompañamiento desde el enfoque crítico reflexivo para mejorar la práctica docente. Organizar la caja de herramientas.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Posibles licencias del equipo directivo por motivos personales Escasa cultura evaluativa de la mayoría de los docentes. El tiempo que implica una evaluación personalizada.	Asegurar las evidencias recopiladas durante el periodo escolar Organizar el portafolio docente de acuerdo al tipo de evaluación que se realice. Sensibilización continúa sobre la importancia de la evaluación formativa.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse

8. Presupuesto

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

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

Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de financiamiento
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Primera semana de marzo	S/150.00	Recursos propios de la Institución Educativa
1.2			
1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/ 50 de fotocopias	Recursos propios de la Institución Educativa
1.4. Observación de las sesiones de aprendizaje.	Primera semana de abril	S/8.00	Recursos propios de la Institución Educativa
1.5. Procesamiento y comunicación de resultados	Tercera semana de abril	S/8.00	Recursos propios de la Institución Educativa
1.7. Jornadas con padres de familia sobre Estrategias de comprensión lectora y acuerdos de convivencia	Mayo-Diciembre	S/250.00	Apoyo de la ONG World Vision
1.8. Aplicación de la estrategia “ la Mochila Viajera “	Abril-Diciembre	Ninguno	Apoyo de la ONG World Vision
3.2. Desarrollo de las GIAS de acuerdo a lo planificado	Abril- Noviembre	S/250.00	Recursos propios de la Institución Educativa
4.3. Desarrollo de los talleres	Marzo -Diciembre	S/ 600.00	Recursos propios de la Institución Educativa Apoyo de la ONG World Vision
6.4. Retroalimentación de acuerdo a las necesidades de aprendizaje del docente.	Abril-Diciembre	S/80.00	Recursos propios de la Institución Educativa
COSTO TOTAL	S/1430.00		

Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de financiamiento
1.3 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Primera semana de marzo	S/150.00	Recursos propios de la Institución Educativa
1.4			
1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/ 50 de fotocopias	Recursos propios de la Institución Educativa
1.4. Observación de las sesiones de aprendizaje.	Primera semana de abril	S/8.00	Recursos propios de la Institución Educativa
1.5. Procesamiento y comunicación de resultados	Tercera semana de abril	S/8.00	Recursos propios de la Institución Educativa
1.7. Jornadas con padres de familia sobre Estrategias de comprensión lectora y acuerdos de convivencia	Mayo-Diciembre	S/250.00	Apoyo de la ONG World Vision
1.8. Aplicación de la estrategia “ la Mochila Viajera “	Abril-Diciembre	Ninguno	Apoyo de la ONG World Vision
3.2. Desarrollo de las GIAS de acuerdo a lo planificado	Abril- Noviembre	S/250.00	Recursos propios de la Institución Educativa
4.3. Desarrollo de los talleres	Marzo -Diciembre	S/ 600.00	Recursos propios de la Institución Educativa Apoyo de la ONG World Vision
6.4. Retroalimentación de acuerdo a las necesidades de aprendizaje del docente.	Abril-Diciembre	S/80.00	Recursos propios de la Institución Educativa
COSTO TOTAL	S/1430.00		

Figura 7. Presupuesto del plan de acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

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

El Módulo de Inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo nivel de comprensión lectora en los estudiantes del IV ciclo de la Institución Educativa “Dios es Amor”.

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

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión lectora; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la comprensión lectora de sus hijos.

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

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión lectora planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

10. Lecciones Aprendidas

Durante mi formación profesional en la especialización en el proceso de construcción del plan de acción he podido obtener las siguientes lecciones aprendidas:

- Fortalecer mi liderazgo pedagógico, entendiéndose como la apropiación de todos los nuevos lineamientos y enfoques de la dirección escolar, partiendo del establecimiento de metas consensuadas, desarrollando la planificación, y evaluación del currículo en forma coordinada, promoviendo la formación docente, distribuyendo los recursos en forma pertinente a las necesidades educativas y asegurando las condiciones óptimas en favor de la mejora de los aprendizajes.

- Identificar los problemas de aprendizajes relevantes partiendo de un diagnóstico real de los desempeños de los estudiantes, que aterricen en la construcción de una reflexión crítica de la práctica docente, para lograr un cambio en las formas de enseñanza acorde con las necesidades e intereses de los estudiantes.

- Incidir en la organización y funcionamiento del proyecto educativo de mi escuela, desde una perspectiva integradora, a partir de lo que se debe enseñar y aprender, promoviendo la formación de comunidades profesionales de aprendizaje, orientando mi gestión escolar a la formación de los estudiantes y el desarrollo de sus competencias, dinamizando la participación de todos los actores educativos para el logro de las metas establecidas, logrando así la concreción de un currículo práctico.

- Fortalecer la gestión de la convivencia democrática permitirá a la comunidad educativa apropiarse del manejo solvente de estrategias para fortalecer sus relaciones interpersonales, impulsando el cambio de actitudes y el desarrollo de habilidades, que logren proporcionar a los estudiantes las competencias que le permitan formarse como ciudadanos conociendo sus derechos y ejerciéndolos con responsabilidad en su vida cotidiana.

Referencias

- Arizola, M; Torres M; Alberca, J. (2011). *Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca*. Perú
- Ministerio de Educación. (2017a). *Enfoque critico reflexivo para una nueva docencia. Orientaciones para el dialogo reflexivo en el proceso de Acompañamiento Pedagógico*. Lima. Perú
- Ministerio de Educación. (2014a). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes. Directivos construyendo escuela*. Perú
- Ministerio de Educación. (2013a). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima. Perú
- Ministerio de Educación. (2013b). *Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Fascículo 1*. Perú
- Ministerio de Educación. (2014b). *Materiales Educativos*. Lima
- Ministerio de Educación. (2015a). *Rutas del Aprendizaje. Versión 2015 ¿Qué y cómo aprenden nuestros niños? IV ciclo. Área Curricular Comunicación 3° y 4° grados de Educación Primaria. Fascículo 1*. Perú
- Ministerio de Educación. (2017b). *Módulo 1. Dirección escolar*. Lima. Perú
- Ministerio de Educación. (2017c). *Módulo 2. Planificación escolar*. Lima. Perú
- Ministerio de Educación. (2017d). *Módulo 3. Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Lima. Perú
- Ministerio de Educación. (2017e). *Módulo 4. Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Lima. Perú
- Ministerio de Educación. (2017f). *Módulo 5. Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima. Perú
- Ministerio de Educación. (2015b). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Perú
- Ministerio de Educación. (2015c). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Perú
- Ministerio de Educación. (2017g). *Programa curricular de educación primaria*. Perú
- Ministerio de Educación. (2017h). *Currículo Nacional*. Lima

- Solé, I. (1998). *Estrategias de lectura*. Barcelona. Editorial Graó
- UNSAN. *Cirulos de estudio. Programa de formación alternativa*. Recuperado de http://www.unsam.edu.ar/secretarias/extension/PDF/Circuitos_de_estudio.pdf
- Vásquez, J; Quispe, M. (2015) “*Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa*” San Martín. Perú
- Valdez, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Perú

APÉNDICE

Fotos del monitoreo y acompañamiento



Foto 1. Tomada de la sesión de comprensión de textos escritos a la docente de tercer grado del nivel primaria. la docente ha realizado predicciones a partir de imágenes, sin embargo antes de formular las preguntas para interrogar el texto presentado pega las preguntas en la pizarra, lo cual no le permite desarrollar en forma fluida la sesión.

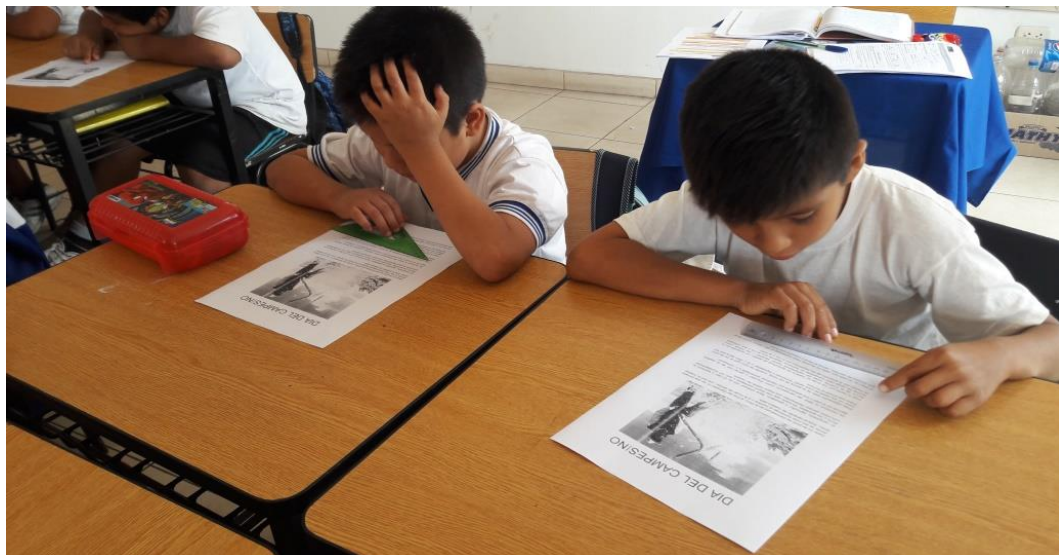


Foto 2: Tomada de la sesión de comprensión de textos escritos a la docente de tercer grado del nivel primaria. En la fotografía se puede evidenciar que los estudiantes están aplicando la técnica del subrayado para una mejor comprensión de la lectura, sin embargo no hay un monitoreo permanente por parte de la docentes