

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN, DEL III CICLO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR, DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80243 DEL DISTRITO DE AGALLPAMPA, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

ANTICONA MINCHOLA, Vilma Ysabel

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción

1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 80243.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.....	9
2.1.1 Resultados Cuantitativos.....	9
2.1.2 Resultados Cualitativos.....	10
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	16
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	19
5. Sustentación de la Alternativa de solución priorizada.....	23
5.1 Marco Conceptual.....	23
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Docente.....	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.....	25
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico	25
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico	25
5.1.1.3. Evaluación docente.....	26
5.1.1.3.1. Definición de evaluación docente.....	26
5.1.1.3.2. Estrategias evaluación docente	27
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación docente.....	27
5.1.1.3.4. Tipos de evaluación docente.....	28
5.1.2 Área de Comunicación.....	29
5.1.2.1. Enfoque de área	29

5.1.2.2.	Competencia: comprende textos escritos.....	30
5.1.2.2.1.	Estrategias metodológicas para la enseñanza de la competencia comprende textos escritos.....	30
5.1.2.2.2.	Los procesos didácticos de la competencia comprensión de textos escritos.....	31
5.1.2.2.3.	El uso adecuado y optimo del tiempo en una sesión de aprendizaje	32
5.1.2.2.4.	Las habilidades sociales en la práctica pedagógica	32
5.2	Experiencia Exitosa	33
6.	Diseño de Plan de Acción	35
6.1	Objetivos.....	35
6.1.1	Objetivo general.....	35
6.1.2	Objetivos específicos.....	35
6.2	Matriz de Plan de Acción	36
7.	Plan de Monitoreo y Evaluación.....	42
8.	Presupuesto.....	49
9.	Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	51
10.	Lecciones Aprendidas.....	53
	Referencias.....	54

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de Problemas.....	8
<i>Figura 2.</i>	Cuadro de análisis de resultados diagnóstico.....	14
<i>Figura 3.</i>	Cuadro del rol del director.....	18
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	37
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	43
<i>Figura 6</i>	Cuadro de riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción	46
<i>Figura 7</i>	Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.....	49

Introducción

El presente trabajo académico se realizó con la finalidad de atender a la problemática priorizada en el árbol de problemas con diversas estrategias a partir de la selección de una alternativa pertinente y viable que permita garantizar una visión común de lo que significa la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, así como estar enfocada en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento al trabajo de las y los docentes que busca garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes.

La elaboración tuvo una serie de procedimientos partiendo desde la caracterización de la Institución Educativa N° 80243 y la identificación de la problemática en el aula con la estrategia de la Chakana de problemas para luego priorizar un problema por su relevancia y grado de impacto determinando sus causas y consecuencias en el árbol de problemas, a partir del cual se realizó el diagnóstico para determinar con claridad los aspectos que estaban vinculados con el problema y aplicar los instrumentos cuantitativos y cualitativos para recoger información que permita sustentar el problema priorizado referido al bajo nivel de logro de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.

El presente trabajo ha sido elaborado en diez acápites, la primera parte está referido a la identificación de la problemática en donde se ha caracterizado a la Institución Educativa conociendo su ubicación y características físicas, geográficas y culturales, así como las demandas y necesidades del territorio. Además encontramos la formulación del problema en relación a sus causas y consecuencias visualizadas en el árbol de problemas; en el segundo acápite se encuentra el diagnóstico con las conclusiones más resaltantes de los instrumentos cuantitativos y cualitativos que determinan el problema priorizado, en relación con la visión de cambio, los compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo.

En el tercer acápite encontraremos la caracterización del rol directivo considerando las dimensiones del liderazgo pedagógico de Viviane Robinson, asimismo en el cuarto acápite se pone de manifiesto el planteamiento de las alternativas de solución priorizados en base al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente; en el quinto acápite presentamos la sustentación de la alternativa de solución con el marco teórico y una experiencia exitosa que

demuestran la efectividad de la misma; asimismo en el sexto acápite se muestra el diseño de Plan de Acción con sus objetivos general y específicos a través de una matriz que consta de alternativa de solución, objetivos específicos, indicadores, estrategias, actividades, responsables y cronograma.

En el acápite siete contiene el Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción que permite detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas. Además en el octavo acápite se detalla el presupuesto en base a las actividades, periodo, costos y fuentes de financiamiento; seguidamente en el noveno acápite se hace la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción; y finalmente en el décimo acápite se menciona las lecciones aprendidas precisando los aprendizajes adquiridos como producto de la reflexión y el análisis de cada uno de los aspectos desarrollados en la elaboración del presente trabajo académico.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80243

En el caserío de Yamobamba, distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, región La Libertad se encuentra ubicada la Institución Educativa N° 80243, a unos 2 800 m.s.n.m., a 20 km de la ciudad de Otuzco. Se encuentra en un terreno plano, a la margen derecha de la carretera de penetración a la sierra de Huamachuco. El lugar donde se sitúa la IE es una zona comercial por la gran cantidad de carros que circulan por esta importante vía, asimismo también presenta altos índices de abigeato y delincuencia lo cual genera que los estudiantes presenten conductas de agresividad, hurto y robo de sus útiles escolares entre compañeros.

Esta comunidad demanda que se desarrollen aprendizajes centrados en la buena convivencia y la práctica de los valores como el respeto, la tolerancia y el amor por la familia que permitan tener futuros ciudadanos que fomenten la democracia plena y el ejercicio de su ciudadanía de manera activa, asimismo, es importante considerar que los padres de familia consideran importante que sus hijos e hijas desarrollen actitudes de identidad y tolerancia con las diferencias de sus compañeros en estrecha relación y armonía de su realidad natural y socio cultural.

La infraestructura de la Institución Educativa N° 80243 es propia y de material de adobe, está distribuido de la siguiente manera: pabellón A, de un solo piso, conformado por dos aulas pedagógicas y en el pabellón B también de un piso con una aula pedagógica, una dirección, una sala multiusos, un comedor, asimismo tiene modernos servicios higiénicos. En otro espacio encontramos una moderna cocina construida de material noble con un ambiente de almacén. Asimismo, contamos con espacios para la recreación como un patio para ceremonias importante y una cancha de fútbol propicio para la práctica de la psicomotricidad de los estudiantes; así como un área utilizada para desarrollar acciones cultivo de plantas ornamentales y hortalizas.

Actualmente se brinda servicio educativo solo en el nivel primario, caracterizándose por ser multigrado con tres docentes nombrados, incluida la

directora que cumple también funciones de docente de aula quienes presentan dificultades en el manejo de los procesos pedagógicos y didácticos en las sesiones de aprendizaje por el escaso acompañamiento y monitoreo que se ha venido desarrollando de parte de la directora ya que el contar con aula a cargo dificulta este proceso. Asimismo tiene una población escolar en el presente año de 46 estudiantes matriculados y distribuidos del primer al sexto grado, los cuales son organizados para una buena atención por ciclo de estudios donde son atendidos por cada docente. Asimismo la asociación de padres de familia está integrada por 24 padres de familia.

La institución educativa posee algunas oportunidades que deben ser aprovechadas para mejorar el servicio educativo como por ejemplo la relación con la comunidad la cual es cordial y tiene el apoyo directo de las organizaciones externas como Municipalidad Distrital de Agallpampa como ente de apoyo en la mejora de la infraestructura y equipos educativos, el Agente Municipal y Teniente Gobernador, para realizar las gestiones para una mejor implementación del servicio educativo y la Posta de Salud para realizar el seguimiento nutricional y de salud de los estudiantes a fin de garantizar un mejor rendimiento académico.

Entre las fortalezas que contribuyen a optimizar el servicio educativo tenemos la APAFA que se encarga del apoyo en las diferentes actividades programadas del año lectivo; el Consejo Educativo Institucional que participa en verificar y proponer alternativas de solución a la problemática institucional y el Comité de Alimentación Escolar, que es el encargado de organizar, distribuir y preparar eficientemente los desayunos y almuerzos escolares para mantener en buen estado nutricional a nuestros estudiantes. Todas estas organizaciones trabajan coordinadamente bajo el liderazgo del directivo.

Estas fortalezas y oportunidades permitirán incrementar los niveles de aprendizaje en nuestros estudiantes a partir de la formulación de situaciones significativas que atiendan a sus necesidades e intereses y resuelva las expectativas y demandas de los padres de familia lo que a su vez se revertirá en su comunidad donde se ubica la IE para transformarla en mejores condiciones de vida para la población teniendo en cuenta el enfoque territorial que garantizará una educación contextual y pertinente para formar ciudadanos capaces de mejorar sus condiciones de vida y la de su comunidad.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego del análisis de la diferente problemática pedagógica con la participación de los diferentes actores educativos se logró priorizar el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio en el aprendizaje de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular (EBR) de la IE N° 80243, del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad”, la cual es parte del presente estudio del Plan de Acción.

La primera causa que ha provocado este problema es el escaso monitoreo y acompañamiento al docente realizado por parte de la directora considerando el escaso tiempo y tener aula a cargo no permite realizar un seguimiento sistemático a su práctica en el aula. Los factores del MAE que se asocian a ésta causa es la planificación del mismo teniendo en cuenta la asesoría crítico reflexiva y la retroalimentación formativa que no se ha venido cumpliendo en la realidad. Los docentes al no tener un acompañamiento planificado y sistemático, han terminado improvisando sus sesiones de aprendizaje, siendo estas aburridas y de baja demanda cognitiva. En tal sentido se propone elaborar un plan de monitoreo y acompañamiento que atienda a las necesidades de mejora de las docentes.

Cuando el monitoreo que realiza el director tiene por finalidad registrar información relacionada con la práctica docente de los procesos pedagógicos que el docente implementa en el aula, para facilitar los procesos de aprendizaje en los estudiantes, es cuando realmente ayuda al equipo docente a tomar decisiones que permitirán mejorar la enseñanza y la propia gestión. Sin embargo, existe otra relación que se le ha asignado al monitoreo y es la que se refiere a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes: el uso efectivo del tiempo en el aula, el uso de herramientas pedagógicas y los materiales educativos y la gestión de un clima escolar favorable para los aprendizajes, estos son importantes y se convierten en condiciones favorables para el aprendizaje de los estudiantes (Minedu, 2017).

La segunda causa es el desconocimiento en la aplicación de los procesos didácticos en la competencia de comprensión textos escritos del área de comunicación y aplicar estrategias adecuadas en el antes, durante y después de la lectura. Entre los factores de la gestión del currículo que se relacionan a esta causa se encuentran el

desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes debido a la escasa participación en 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 para los estudiantes. En tal sentido es importante desarrollar comunidades profesionales de aprendizaje lo cual va a fortalecer las estrategias metodológicas en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje.

Una tercera causa es el uso inadecuado del tiempo en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje pues dedican demasiado tiempo a otras actividades como tomar la asistencia, limpiar el aula, entre otras y no mantienen a los estudiantes involucrados en acciones de aprendizaje. Un factor importante de la gestión del currículo relacionado con esta causa son las condiciones que el docente no está favoreciendo dentro del aula para el aprendizaje de sus estudiantes y puedan aprovechar la mayor cantidad del tiempo en aprender. Esto está generando que las sesiones de aprendizaje presenten constantes interrupciones afectando la continuidad pedagógica. Frente a esta situación se plantea el trabajo colegiado en la búsqueda de estrategias que ayuden a optimizar el tiempo como parte de la gestión del currículo.

Una cuarta causa del problema es que aún se cuenta con docentes autoritarios y con escasa práctica de habilidades sociales con los estudiantes incumpliendo los acuerdos de convivencia institucional y el factor relacionado es la gestión del modelo de disciplina porque bajo esas prácticas verticales es difícil lograr que se cumplan los acuerdos y se puedan tomar medidas que ayuden a una buena interacción entre estudiantes. Esto ha dado lugar a tener por un lado a estudiantes poco expresivos y con baja autoestima y por otro lado a estudiantes indisciplinados que dificultan los aprendizajes. Para ello se propone desarrollar en las horas de tutoría sesiones sobre manejo de emociones y buen trato a fin de fortalecer la práctica de habilidades sociales de los docentes en su práctica pedagógica como parte de la mejora de la convivencia escolar.

El directivo y docentes deben manejar diversas estrategias como la mediación, la negociación o construcción de consensos para que tomando conocimiento de la situación de conflicto entre los estudiantes y dentro de las reuniones de profesores del nivel se puedan plantear con claridad acuerdos que favorezcan la buena convivencia y uso adecuado de los espacios educativos en donde todos los docentes y estudiantes

ayudarían a llegar a los mejores acuerdos y poner en práctica las habilidades sociales que permitan favorecer el buen clima escolar.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar la existencia de la predisposición de las maestras y una actitud innovadora por mejorar el servicio educativo, así como las organizaciones internas como la APAFA, el Consejo Educativo Institucional y el Comité de Alimentación Escolar quienes están comprometidos con la mejora de la IE, del mismo modo, también se puede aprovechar las oportunidades del contexto tales como las buenas relaciones establecidas con la municipalidad distrital de Agallpampa quien viene apoyando con personal de guardianía y el apoyo de las autoridades de la comunidad quienes están prestos a apoyar, así como también lo realiza la Posta de salud quienes realizan los controles de salud permanente a nuestros estudiantes.

El aprovechamiento de estas potencialidades existentes será importante porque permitirá mejorar el servicio educativo y atender directamente a las causas del problema priorizado, cabe destacar que la atención a la problemática priorizada en la IE permitirá encaminar la atención de otros problemas asociados a este, como la escasa práctica de valores como el hurto, el abigeato y la agresividad presentes en la comunidad de Yamobamba y que le demandan a la escuela una respuesta oportuna desde la concepción de ser la escuela el espacio que forma a ciudadanos capaces de enfrentar los diferentes problemas de su entorno inmediato.

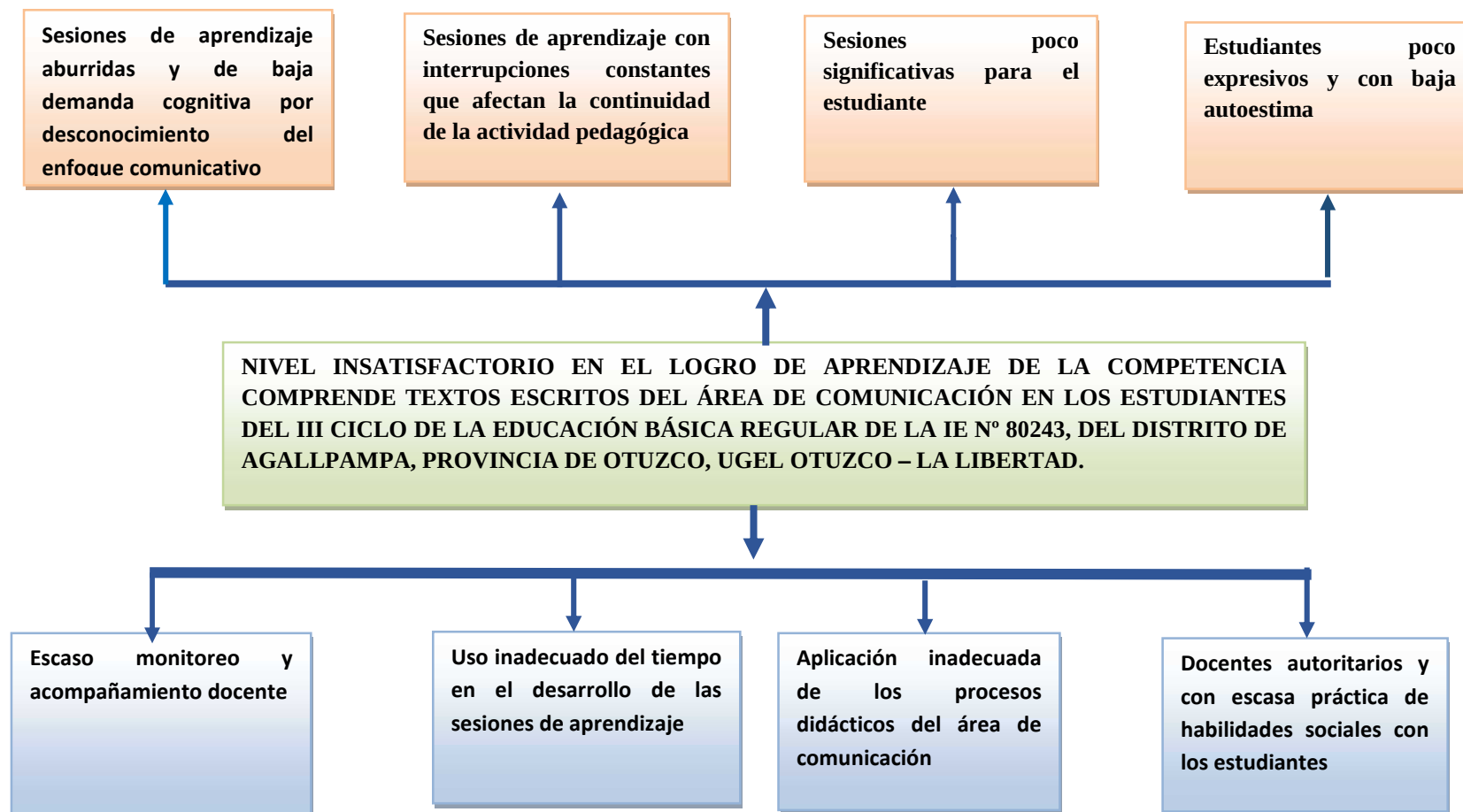


Figura 1. Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Luego del análisis de los resultados obtenidos en los diferentes aspectos observados como es el manejo de los procesos didácticos, uso adecuado del tiempo, así como la utilización de estrategias pertinentes para controlar la disciplina y promover una convivencia escolar saludable que favorezca mejores aprendizajes en los estudiantes teniendo como instrumentos la ficha de monitoreo en el recojo de información cuantitativa y la guía de entrevista como instrumento cualitativo aplicado a las docentes se obtuvo los siguientes resultados.

2.1.1 Resultados cuantitativos. En el aspecto de uso efectivo del tiempo en actividades pedagógicas, la docente alcanza un 30% del nivel de logro de los ítems propuestos ubicándose en el nivel inicio, lo que significa que los estudiantes no están dedicados a realizar actividades de aprendizaje y se la pasan la mayor parte de la sesión en actividades accesorias, transiciones y/o interrupciones en el área de Comunicación, lo cual significa que el docente no dosifica el tiempo de acuerdo a las necesidades e interés de los estudiantes, ritmos y estilos de aprendizaje, porque no elabora las sesiones de acuerdo a los momentos pedagógicos requeridos. Esto se debe a que no han recibido el monitoreo y acompañamiento requerido de manera apropiada por parte de la directora por la recarga de trabajo administrativo y tener aula a cargo.

En el aspecto utiliza adecuadamente los procesos didácticos para la comprensión de textos escritos, la docente alcanza el 25 % de logro de los ítems, ubicándose en el nivel inicio, lo que significa que existe una inadecuada aplicación de los procesos relacionados al antes, durante y después de la competencia mencionada. Esto se debe a la escasa participación en capacitaciones y espacios para el aprendizaje sobre estrategias didácticas en el área de Comunicación. Todo esto genera que las clases ejecutadas por los docentes sean aburridas y poco significativas para los estudiantes. En tal sentido es importante desarrollar comunidades profesionales de aprendizaje lo cual va a fortalecer las estrategias metodológicas en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje.

Finalmente, durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje en un 70%, existen interrupciones importantes y frecuentes quiebres a las normas de convivencia y contratiempos que impiden focalizarse en las actividades propuestas en el área de Comunicación. Asimismo la docente utiliza mecanismos autoritarios para controlar la disciplina, Esto se debe a que la maestra no usa estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia y se fomente un trato horizontal que permita reflexionar sobre situaciones de conflicto que se puedan presentar y poder tomar decisiones participativas para el logro de un clima institucional favorable en correspondencia a lo que propone el Marco del Buen Desempeño Docente.

En tal sentido, para revertir esta problemática propiciaremos círculos de interaprendizaje, jornadas de reflexión pedagógica, talleres y trabajo colegiado que permitan el intercambio de experiencias, el estudio y análisis de nuevos enfoques y estrategias que permitan la mejora de la práctica docente en el aula y elevar los niveles de logro en la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.

2.1.2 Resultados cualitativos. En cuanto a los resultados de la entrevista, las maestras consideran que el monitoreo ha sido realizado en una sola oportunidad, la cual no ha tenido mayor trascendencia en el trabajo docente, además el plan de monitoreo y acompañamiento no está de acuerdo a sus necesidades pedagógicas de mejora de los docentes, ni tampoco se ha socializado por lo que desconocen algunos aspectos que van a ser observados en su sesión de aprendizaje. En ese sentido el Minedu (2015a) menciona que el monitoreo constituye un proceso organizado que permite verificar una secuencia de actividades programadas para la mejora de la práctica docente. Para revertir esta situación se debe elaborar un plan de monitoreo y acompañamiento contextualizado a la realidad de la IE.

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

El presente Plan de Acción presenta el siguiente problema priorizado: Nivel insatisfactorio en el aprendizaje de la competencia comprende textos en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la IE N° 80243 del caserío de Yamobamba, del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco, el cual ha surgido producto del análisis y priorización de las diferentes problemáticas pedagógicas que existe en la institución educativa las que se encuentra plasmadas en la chakana de problemas.

Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que las docentes tienen dificultades en el uso óptimo del tiempo observándose que los estudiantes no están dedicados a realizar actividades de aprendizaje y pasan la mayor parte de la sesión en actividades accesorias, transiciones y/o interrupciones, lo cual significa que no dosifica el tiempo de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes.

Esta causa se encuentra relacionada a los procesos de gestión escolar PE01.1: formular el PEI en donde se debe especificar una propuesta pedagógica que permita contar con estrategias para optimizar el tiempo programado en actividades de aprendizaje, el PE01.2: Formular el PCI en donde se incluye las estrategias para partir de situaciones significativas, el PEO1.3: Formular el Plan Anual de Trabajo en donde se consigna el compromiso 3 relacionado al cumplimiento de la calendarización escolar, asimismo el PO02.2: Programar el tiempo para el aprendizaje en donde se tendrá en cuenta el horario escolar para cumplir con lo programado y el PS01.1 organizar la jornada laboral en donde se debe tener claridad en las metas de aprendizaje para programar los horarios para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

Por otro lado esta causa está relacionada al Dominio Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes exactamente con la Competencia 3, conduce la planificación institucional a partir de los procesos pedagógicos, el clima escolar, hacia el logro de metas de aprendizajes. Asimismo con la competencia 3, favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los

estudiantes, el tiempo y el espacio a fin de garantizar que los actores educativos cumplan con su rol educativo.

El problema en estudio también presenta una causa relacionada a la inadecuada aplicación de los procesos didácticos del área de Comunicación el cual se encuentra vinculado a los procesos de gestión escolar PO03.1: desarrollar trabajo colegiado para garantizar una adecuada secuencia didáctica de acciones y estrategias en las sesiones de aprendizaje, el PO04: Gestionar los aprendizajes para que la docente aplique en el aula lo que planifica en las sesiones de aprendizaje y el PS01.3 Fortalecer capacidades docentes en donde se debe promover un adecuado acompañamiento pedagógico.

Esta causa está directamente relacionado con el compromiso cuatro de gestión escolar acompañamiento y monitoreo de la práctica docente donde hace referencia a promover el recojo de información a fin de analizarlo y poder realizar una adecuada reflexión y retroalimentación de su labor pedagógica. Por otro lado está relacionado al Marco del Buen Desempeño Directivo con el Segundo Dominio: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y con las competencias 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes para mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje y competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la IE a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Por otro lado hay una relación directa con los procesos referidos al PO5.1 Promover la convivencia dentro de la institución educativa, el PO5.2 Prevenir y resolver conflictos entre estudiantes a través del desarrollo de estrategias de mediación por parte del docente, el PO5.3 Promover la participación de la comunidad educativa y el PO5.4 Vincular la familia con la comunidad pues es importante que los docentes puedan poner en práctica habilidades sociales que les permita prevenir posibles situaciones de violencia escolar y garantizar las buenas relaciones interpersonales en el aula teniendo en cuenta que en la actualidad las docentes aún mantienen un trato vertical a los estudiantes lo cual genera timidez y baja autoestima en el estudiante evidenciándose en su escasa participación

Asimismo lado teniendo en cuenta el Marco del Buen Desempeño Directivo esta causa está relacionada con la competencia 2 referida a promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias 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, lo cual nos invita a desarrollar una serie de estrategias que permitan garantizar aprendizajes en un ambiente adecuado.

Estos hallazgos se vinculan con la competencia 6 del Marco del Buen Desempeño Directivo que menciona gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta para alcanzar las metas de aprendizaje. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión escolar sobre el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa.

A partir de lo antes explicado, se puede afirmar que ante el problema nivel insatisfactorio en el logro de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación el reto que tiene el equipo directivo es incrementar el porcentaje en el logro de aprendizajes de nuestros estudiantes. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos de fortalecer el monitoreo y acompañamiento pedagógico, aplicación adecuada de los procesos didácticos de la competencia mencionada, uso óptimo del tiempo y fortalecimiento de las habilidades sociales del docente para una adecuada gestión de la convivencia escolar.

En el Perú, la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces, siempre bajo el liderazgo pedagógico del directivo que debe movilizar e impulsar los cambios que la escuela necesita (Minedu, 2002).

A partir de lo antes explicado, se puede afirmar que ante el problema nivel insatisfactorio en el logro de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación el reto que tiene el directivo es incrementar el porcentaje en el logro de aprendizajes de nuestros estudiantes. Por otro lado, se presentan los siguientes desafíos de fortalecer el monitoreo y acompañamiento pedagógico a través de la implementación de un plan de MAE pertinente y viable. Asimismo potenciar las capacidades de los docentes para la aplicación adecuada de los procesos didácticos de la competencia de comprensión de textos escritos, uso adecuado del tiempo y gestión de conflictos en el aula a partir de la práctica de habilidades sociales para garantizar una buena convivencia escolar.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
NIVEL INSATISFACTORIO EN EL APRENDIZAJE DE LA COMPETENCIA DE COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN EN LOS ESTUDIANTES DEL III CICLO DE LA EBR DE LA I.E N° 80243 DEL DISTRITO DE AGALLPAMPA, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL-OTUZCO – LA LIBERTAD.	Resultados cuantitativos: Aspecto 1: Uso Pedagógico del tiempo. En el aspecto de uso efectivo del tiempo en actividades pedagógicas, la docente alcanza un 30% del nivel de logro de los ítems propuestos ubicándose en el nivel inicio, lo que significa que los estudiantes no están dedicados a realizar actividades de aprendizaje y se la pasan la mayor parte de la sesión en actividades accesorias, transiciones y/o interrupciones en el área de Comunicación, lo cual significa que el docente no dosifica el tiempo de acuerdo a las necesidades e interés de los estudiantes, ritmos y estilos de aprendizaje, porque no elabora las sesiones de acuerdo a los momentos pedagógicos requeridos Aspecto 2: Inadecuada aplicación de los procesos didácticos de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación. En el aspecto utiliza adecuadamente los procesos didácticos para la comprensión de textos escritos, la docente alcanza el 25 % de	PE01.1: Formular el PEI PE01.2: Formular el PCI PEO1.3: Formular el PAT. PO02.2: Programar el tiempo para el aprendizaje PS01.1 Organizar la jornada laboral PO03.1: desarrollar trabajo colegiado PO04: Gestionar los aprendizajes PS01.3 Fortalecer capacidades	Tercer Compromiso: Cumplimiento de la Calendarización planificada en la I.E. Cuarto Compromiso: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	PRIMER DOMINIO: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Competencia 3 Conduce la planificación institucional a partir de los procesos pedagógicos, el clima escolar, hacia el logro de metas de aprendizaje. Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, tiempo. SEGUNDO DOMINIO: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes para mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

	logro de los ítems, ubicándose en el nivel inicio, lo que significa que existe una inadecuada aplicación de los procesos relacionados al antes, durante y después de la competencia mencionada. Esto se debe a la escasa participación en capacitaciones y espacios para el aprendizaje sobre estrategias didácticas en el área de Comunicación. Aspecto 3: Gestión del clima escolar La docente durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje en un 70%, existen interrupciones importantes y frecuentes quiebres a las normas de convivencia y contratiempos que impiden focalizarse en las actividades propuestas en el área de comunicación. Asimismo la docente utiliza mecanismos autoritarios para controlar la disciplina	PO05.1 Promover la convivencia escolar PO05.2 Prevenir y resolver conflictos. PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa. PO05.4 Vincular la familia con la I.E.	Quinto Compromiso: Gestión de la convivencia escolar en la IE.	Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la I.E. a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias 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.
	Resultados cualitativos: Monitoreo y acompañamiento pedagógico. La docente recibe un escaso acompañamiento y monitoreo en su práctica docente debido a que la directora cuenta con aula a cargo y realiza además labores administrativas.	PS01.2: Monitorear el desempeño y rendimiento. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico	Cuarto compromiso. Acompañamiento y monitoreo pedagógico	Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol directivo según el Minedu (2016) en el Fascículo de Plan de Acción y Buena Práctica para el Fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico, Viviane Robinson considera cinco dimensiones: La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea desde la gestión del curricular establecer metas de logros de aprendizaje en el área de comunicación, a partir de jornadas de reflexión para analizar los resultados de aprendizaje y socializar con toda la comunidad educativa a fin de asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas viables que nos permita lograr la visión de escuela que queremos. Esto se debe realizar para que todos puedan dedicar sus mejores esfuerzos y sentirse comprometidos con el logro de estas metas.

La segunda dimensión el líder pedagógico debe gestionar los recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa dando prioridad al área de comunicación en todas las aulas para ser incorporados en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Asimismo, es indispensable ejecutar talleres sobre optimización del tiempo con la participación de todos los docentes para la planificación de sesiones de aprendizaje con buena dosificación del tiempo y evitar la improvisación o pérdida de tiempo efectivo en otras actividades.

La tercera dimensión el directivo lidera la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En esta dimensión y al problema priorizado, se plantea desarrollar visitas a las aulas para ejecutar el monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica que permitan detectar necesidades de mejora docente para una oportuna retroalimentación a partir de la reflexión conjunta e implementar diversas estrategias como jornadas de capacitación sobre los procesos didácticos que permitan el fortalecimiento continuo del servicio educativo.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece realizar jornadas y charlas para la mejora de las estrategias docentes en el manejo de emociones y práctica de habilidades sociales como parte de la implementación de las comunidades profesionales de aprendizaje. Asimismo promover talleres de

fortalecimiento pedagógico sobre los procesos didácticos de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación. Esto permitirá contar con docentes con mejores estrategias en el uso de los procesos didácticos, mejor equilibrados emocionalmente y que desarrollan habilidades sociales en sus estudiantes durante la ejecución de sus sesiones de aprendizaje.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo, poniendo en práctica esta dimensión se plantea que el líder pedagógico gestione los espacios de aprendizaje que estén en las condiciones operativas que garanticen seguridad a la labor docente y al aprendizaje del estudiante. Es importante operativizar un plan de TOE que permita fortalecer un ambiente pedagógico adecuado, acogedor que brinde seguridad emocional a los estudiantes. Asimismo se considera que las docentes sientan la seguridad de estar respaldadas por su directora, en su labor cotidiana, para alcanzar mejores aprendizajes en los estudiantes. El monitoreo de las actividades de tutoría permitirá que los docentes puedan reajustar sus estrategias para lograr un buen clima escolar.

A continuación presento el cuadro que nos permite visualizar esta relación.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Realizar jornadas de reflexión que permitan conocer las metas y expectativas de la Institución Educativa para la mejora de los logros en el área de comunicación.	Porque es muy importante establecer las metas y expectativas de la I.E de forma conjunta, para que las docentes se sientan comprometidas en el cumplimiento de las mismas.
Uso estratégico de recursos	Distribuir oportunamente los materiales y recursos educativos en las aulas de clase. Ejecutar talleres sobre optimización del tiempo a partir de la planificación de las sesiones de aprendizaje.	Porque es importante que los docentes cuenten con los materiales y recursos educativos oportunamente para que planifiquen con anticipación las situaciones de aprendizaje y evitar la improvisación y pérdida de tiempo en otras actividades.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo	Realizar visitas a las aulas para monitorear y acompañar la práctica del docente Organizar una jornada pedagógica sobre uso adecuado de los procesos didácticos del área de comunicación.	Porque es importante que todos los docentes reciban una oportuna retroalimentación a partir de la reflexión conjunta sobre su práctica pedagógica en el aula. Porque es muy necesario que las docentes se fortalezcan en el dominio de los procesos didácticos, para desarrollar actividades de aprendizaje significativas en los estudiantes.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	Realizar jornadas y charlas para la mejora de las estrategias didácticas docentes en el manejo de emociones y práctica de habilidades sociales. Realizar de talleres de fortalecimiento pedagógico sobre los procesos didácticos, con la participación del directivo y docentes.	Porque esto permitirá contar con docentes con mejores estrategias en el uso de los procesos didácticos, mejor equilibrados emocionalmente y que desarrollan habilidades sociales en sus estudiantes durante la ejecución de sus sesiones de aprendizaje.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Poniendo en práctica esta dimensión se plantea que el líder pedagógico gestione los espacios de aprendizaje que estén en las condiciones operativas y que garanticen seguridad a la labor docente y al aprendizaje del estudiante. Elaborar del Plan de Tutoría a través de un trabajo colegiado y monitorear permanente el desarrollo de este plan.	Porque es muy importante que los actores educativos cuenten con las condiciones físicas y los espacios adecuados que garanticen seguridad al proceso de enseñanza aprendizaje en la escuela, para alcanzar mejores aprendizajes en los estudiantes y estos puedan lograr las competencias programadas. Asimismo las docentes se sientan respaldadas por la directora en su labor cotidiana. El monitoreo de las actividades de tutoría permitirá que los docentes puedan reajustar sus estrategias para lograr un buen clima escolar.

Figura 3. Cuadro del rol directivo.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Luego del análisis de las alternativas de solución que fueron planteadas teniendo en cuenta los objetivos específicos de la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes de III ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80243 del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco; se ha seleccionado como alternativa más pertinente, viable y de gran impacto, la implementación de un Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a las docentes. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje en los estudiantes, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la gestión curricular, la convivencia escolar y el MAE.

La alternativa de solución priorizada permite que el directivo ejerza su liderazgo pedagógico teniendo en cuenta las dimensiones propuestas por Viviane Robinson quien considera que el liderazgo es una cualidad que debe desarrollar el directivo como fruto de la interacción con sus docentes (Minedu, 2016). En consecuencia, podemos entender el liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por el directivo, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del aula para que mejoren las prácticas de los docentes.

En la propuesta de solución como es el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente el directivo podrá poner en práctica este proceso que repercuta directamente en los aprendizajes de los estudiantes. El compromiso 4 de gestión escolar busca aportar a esta mejora a través de dos acciones principales: acompañamiento docente y jornadas de interaprendizaje. Cabe señalar que existen diferentes estudios y experiencias que han probado que estas acciones tienen impactos positivos en la práctica pedagógica de los docentes. Se busca, entonces, que el cumplimiento de este compromiso permita garantizar a las instituciones educativas la existencia de este tipo de prácticas y espacios de reflexión con y entre los docentes.

El MAE permitirá optimizar el servicio educativo involucrando activamente al capital social con que cuenta la institución educativa como la APAFA que se encarga

del apoyo en las diferentes actividades programadas del año lectivo y que garantizarán la asistencia de sus hijos para el cumplimiento de las horas efectivas de clase; el Consejo Educativo Institucional que participa en verificar y proponer alternativas de solución a la problemática institucional y el Comité de Alimentación Escolar, que es el encargado de organizar, distribuir y preparar los desayunos y almuerzos escolares para mantener en buen estado nutricional a nuestros estudiantes para el logro de mejores aprendizajes. Todas estas organizaciones bajo el liderazgo del directivo y la participación de las docentes se lograrán vincular a las familias con la escuela.

La alternativa de solución está debidamente fundamentada en diferentes autores que nos brindan el sustento teórico y científico, así como las experiencias que muestran resultados de impacto en la mejora de los aprendizajes; tal como lo propone el Minedu (2015) el monitoreo es un proceso organizado que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar. Los resultados nos permiten identificar logros y dificultades presentados en la ejecución; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y optimizar los resultados, orientándolos hacia mejores logros de aprendizajes.

Por otro lado en Minedu (2015) define al acompañamiento como un conjunto de actividades que desarrolla el equipo directivo con el objetivo de brindar asesoría pedagógica a la docente en un marco de interaprendizaje. En este proceso es importante el intercambio de experiencias, los espacios de reflexión, las jornadas técnico pedagógicas, entre otras. Por lo tanto, el acompañamiento a la práctica docente, significa desarrollar procesos de diálogo e intercambio entre el equipo directivo y los/las docentes como estrategia para potenciar los resultados.

La evaluación docente es por tanto un conjunto de estímulos que intentan verificar la existencia de unas conductas y la medida aproximada de su desarrollo. Se trata pues, de asegurarse de forma continua de en qué medida o proporción se ha aprendido realmente lo que se pretendía enseñar. En ese sentido la evaluación docente es el comprobar y mejorar la eficacia del aprendizaje. De esto se deduce que la evaluación no es una sanción en el sentido de castigar o premiar con “notas”, sino un permanente control de calidad con la idea de mejorar la práctica docente. (Alvarado, 2015).

La alternativa seleccionada, también se sustenta en una experiencia exitosa en educación la cual fue desarrollada en Rusia y tuvo como propósito principal la integración de las competencias docentes en el plan de monitoreo, el análisis pedagógico funcional y general que se convirtió en el enfoque principal para la investigación de este problema con la participación del docente observado y el personal calificado, asumiendo cambios colectivos en los docentes. El modelo de desarrollo de competencias pedagógicas vocacionales de los profesores de educación se ha desarrollado y corroborado teniendo como base el monitoreo pedagógico.

El directivo como líder pedagógico asume su rol movilizador y dinamizador de los procesos que desarrolla cada uno de los actores educativos quienes serán involucrados desde la formulación del PEI (PE01.1) a partir de la identificación de las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes, demandas y expectativas de los padres de familia y el contexto sociocultural para formular adecuadamente la visión de escuela y los objetivos estratégicos, logrando ser una Institución Educativa que brinda un servicio educativo de calidad a sus estudiantes quienes logran un nivel óptimo en comprensión lectora y las diferentes áreas curriculares

Asimismo, en la formulación del PAT (PE01.3) con el planteamiento de las estrategias para la operativización del cuarto compromiso de gestión escolar y el fortalecimiento del desempeño docente (PO03) con la promoción del trabajo colegiado y el monitoreo y acompañamiento docente de manera sistemática para la mejora del servicio educativo. Ser una institución educativa que brinda un servicio educativo de calidad a sus estudiantes quienes logran un nivel óptimo en comprensión lectora y las diferentes áreas curriculares

La institución educativa desarrollará una gestión por procesos a partir de la identificación y organización de sus actividades y tareas que le permitan alcanzar sus objetivos y lograr los aprendizajes de los estudiantes. La gestión por procesos supone revisar constantemente el trabajo realizado en todas las áreas u órganos de la IE, lo que permite resolver problemas de manera pertinente en busca de la mejora continua. Además, establece responsabilidades para cada agente educativo con el fin de trabajar de manera articulada y participativa para el logro de la visión compartida de la escuela que es el formar estudiantes competentes y éticos que puedan insertarse con facilidad en un mundo cambiante y competitivo.

El MAE nos permite desde la fase de su implementación la participación democrática de las docentes porque es con ellos que se va a realizar la socialización de los instrumentos, cronogramas y otros aspectos para poder contar con la aceptación de todos ellos en el proceso acompañamiento pedagógico y así poder identificar necesidades pedagógicas a ser fortalecidas mediante el trabajo colegiado y colaborativo como parte fundamental en el desarrollo de las comunidades profesionales de aprendizaje y poder tomar decisiones oportunas a través de la reflexión conjunta y la retroalimentación oportuna para la mejora de la práctica docente.

El MAE contribuirá a fortalecer la práctica pedagógica desde la identificación de las necesidades de mejora de los docentes en el monitoreo pedagógico y el fortalecimiento a través del acompañamiento personalizado o colectivo que se implemente en la escuela lo que permitirá tener mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes lo cual será verificado con la aplicación de una prueba de entrada para conocer el estado real (diagnóstico en la comprensión de textos escritos) y una prueba de salida para verificar el impacto o resultado del proceso.

Considerando que la evaluación docente tiene un carácter formativo, porque permite identificar evidencias sobre debilidades y fortalezas de la práctica para mejorar los desempeños y promover el desarrollo profesional. Esta alternativa priorizada considera dentro de sus estrategias el uso de portafolio para evaluar el desempeño docente porque permite dar cuenta de muchas de las dimensiones de la actividad docente, ya que en un portafolio se reúnen distintas evidencias, las reflexiones y el pensamiento del docente detrás del trabajo en las clases y puede ser utilizada para realizar la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de manera intencional a través una serie de trabajos y reflexiones en un periodo determinado.

La implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente permitirá alejarse de una gestión por funciones en donde cada miembro de la institución educativa participa solo para el cumplimiento de las normas o responsabilidades que le corresponde hacia una gestión por procesos en donde cada actor educativo asume un rol protagónico motivado por la mejora continua sabiendo que su participación y trabajo es pieza fundamental en el logro de la visión compartida de la escuela, lo cual bajo las condiciones del liderazgo pedagógico que genere el directivo garantizarán la viabilidad de la propuesta de solución planteada.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

En este acápite presentaremos los principales referentes teóricos que nos permitirán tener los conocimientos teóricos y las principales propuestas para atender al problema priorizado bajo el estudio y análisis de diferentes autores que luego de minuciosos estudios de investigación nos brindan conocimientos científicos que sustenten a nuestra alternativa priorizada y le den un fundamento claro y preciso para la formulación de diferentes estrategias y actividades de mejora.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación docente. En la sustentación de la alternativa de solución al problema detectado fundamentamos su contenido con los siguientes conceptos que nos permiten tener mejor claridad y poder conceptualizar una mejor organización de ideas y poder plantear estrategias que sean pertinentes y efectivas para el logro de mejores aprendizajes en los estudiantes a partir de la solución de la problemática encontrada.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. Es el cuarto compromiso de gestión escolar que nos permite desarrollar un proceso de fortalecimiento de la práctica pedagógica a través del recojo de hechos o evidencias de la práctica pedagógica del docente en la I.E donde labora para mejorar sus capacidades didácticas en el aula y de esa manera lograr un mejor servicio educativo que permitan el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes (Minedu, 2015a).

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo constituye un proceso organizado que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar. Los resultados nos permiten identificar logros y dificultades presentados en la ejecución; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y/o corregirlas y optimizar los resultados, orientándolos hacia el logro de los aprendizajes por los estudiantes (Minedu, 2015a).

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Según el Minedu (2017) 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, las estrategias de monitoreo más pertinentes y viables de poder ejecutarlos considerando el tipo de I.E. pueden ser:

- Visita al aula. Es el proceso de observación y registro de hechos realizado por el director o directivo identificando avances de los compromisos asumidos sobre la base de indicadores priorizados. Su fin es identificar las fortalezas y necesidades de mejora de la práctica docente en el lugar de los hechos para obtener información confiable y oportuna que permita poder proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y de esa manera influir en el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la competencia de comprende textos escritos (Minedu, 2017).

- Autogestión. Consiste en que cada docente pueda evaluar su propio desempeño a partir de los indicadores propuestos y determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica. También se podría registrar a través de videos su propia sesión de aprendizaje para luego analizarlos y tomar nota de los puntos fuertes y débiles que les permita tomar decisiones acertadas en la mejora de su desempeño pedagógico en el aula.

- Observación entre pares. Consiste en que docente se constituye en experto de aquellas prácticas que mejor ejecutan. Por turnos, el docente experto visita a otro que tiene dificultades, para registrar los avances. El propósito es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo.

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo pedagógico.* Dentro de los instrumentos de monitoreo pedagógico que podemos encontrar para el recojo de información se encuentran aquellos que cuentan con aspectos e indicadores elaborados en función de la práctica docente y aquellos que son de naturaleza cualitativa y que nos permiten registrar determinados comportamientos de los docentes durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje. Entre los más usados tenemos:

- Ficha de observación. Este instrumento permite el registro de información cuantitativa y cualitativa de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula y que contiene indicadores sobre los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de los procesos pedagógicos y

didácticos, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima escolar.

- Cuaderno de campo. Es un documento abierto (cuaderno) que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula de manera sistemática y organizada. Permite el registro de información cualitativa y es considerado una de las fuentes primarias de evidencias de la práctica pedagógica del docente porque aquí se registran los hechos o evidencias que permite luego realizar el proceso de acompañamiento al docente.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. Es un proceso del MAE que permite desarrollar una serie de reflexiones en el docente a partir del análisis de su propia práctica pedagógica en el aula en donde el directivo juega un rol importante en este proceso porque pone en práctica su liderazgo pedagógico para la mejora de los aprendizajes fortaleciendo las capacidades de sus docentes a partir de la retroalimentación desarrollada.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Es el conjunto de actividades que desarrolla el equipo directivo con el objetivo de brindar asesoría pedagógica al docente en un marco de interaprendizaje. En este proceso es importante el intercambio de experiencias, los espacios de reflexión, las jornadas técnico pedagógicas, entre otras. Por lo tanto, el acompañamiento a la práctica docente, significa desarrollar procesos de diálogo e intercambio entre el equipo directivo y los/las docentes como estrategia para potenciar los resultados. (Minedu, 2015a)

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico. El equipo directivo, a través de las reuniones de acompañamiento u otros espacios, debe garantizar el cumplimiento de estos compromisos como elementos que garanticen mejores procesos pedagógicos dentro de las aulas de clases a fin de mejorar el servicio educativo y poder fomentar la mejora continua en el docente. Dentro de las estrategias tenemos:

- Asesoría personalizada. Consiste en brindar un proceso de reflexión a cada docente de manera particular a fin de que se pueda realizar un proceso de construcción y reconstrucción de la práctica pedagógica realizada en el aula para poder tomar decisiones de mejora y asumir compromisos que permitan reorientar su rol en el aula. En este proceso el docente observado recibe retroalimentación formativa sobre la base de sus fortalezas a fin de mejorar su práctica en el aula.

- **Círculos de Interaprendizaje.** Esta estrategia consiste en las reuniones de intercambio de experiencias y aprendizajes para docentes y directivos de la misma institución educativa, en los cuales se desarrollan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas pedagógicas exitosas a través de la discusión y reflexión. Permite profundizar en determinadas estrategias formativas con alto grado de participación de los asistentes. Estas redes permiten fortalecer la comunicación y el trabajo conjunto entre los docentes a través de la socialización de experiencias y resolución de problemas.

- **Jornadas de autoformación docente.** Esta estrategia consiste en la identificación previa de las necesidades y demandas de mejora de los docentes para que a partir de allí se desarrollen espacios de diálogo, análisis y reflexión para fortalecer sus propias competencias mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta a fin de ir desarrollando autonomía en el proceso de aprender y desaprender constantemente.

5.1.1.3. Evaluación docente. La evaluación de la práctica docente constituye en estos días una actividad necesaria e importante para la mejora continua de los docentes, con ello tener un mejor servicio educativo y lograr aprendizajes de calidad. En ese sentido es de vital importancia que cada docente conozca sus fortalezas y debilidades para mejorar sus estrategias siendo un elemento de motivación que contribuye a plantearse metas de superación profesional y evitar la autocomplacencia.

La evaluación es el primer elemento necesario para el desarrollo de un plan de mejora personal. Convertir la evaluación de la práctica docente en algo habitual y aceptado, es un reto importante para nuestro sistema educativo nacional porque permitirá promover el desarrollo profesional, el acompañamiento y apoyo necesario en la mejora de la práctica docente que permita lograr que la autoformación, trabajo de pares, u cualquier otro modelo sea parte de la vida profesional del docente en la búsqueda de mejores estrategias de enseñanza aprendizaje.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación docente. La evaluación docente es por tanto un conjunto de estímulos que intentan verificar la existencia de unas conductas y la medida aproximada de su desarrollo. Se trata pues, de asegurarse de forma continua de en qué medida o proporción se ha aprendido realmente lo que se pretendía enseñar. En ese sentido la evaluación docente es el comprobar y mejorar la eficacia del aprendizaje. De esto se deduce que la evaluación no es una sanción en el sentido de

castigar o premiar con “notas”, sino un permanente control de calidad con la idea de mejorar la práctica docente. (Alvarado, 2015)

5.1.1.3.2. *Estrategias de evaluación docente.* Dentro de las estrategias, podríamos decir que el primer propósito distingue a las evaluaciones de carácter administrativo, relacionadas con las demandas de movilidad y permanencia en la carrera pública magisterial; y el segundo a las evaluaciones de carácter formativo, dirigidas a aportar evidencias sobre las debilidades y fortalezas de la práctica para mejorar los desempeños y promover el desarrollo profesional. Es en este segundo ámbito que se sitúa fundamentalmente la evaluación efectuada en la misma institución educativa (Murillo, 2007). Dentro de las estrategias que se pueden implementar a fin de evaluar la práctica docente tenemos:

- El Portafolio. Para la evaluación de la docencia puede ser utilizada para realizar la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de manera intencional a través una serie de trabajos y reflexiones en un periodo determinado. El uso de portafolio para evaluar el desempeño docente permite dar cuenta de muchas de las dimensiones de la actividad docente, ya que en un portafolio se reúnen distintas evidencias, las reflexiones y el pensamiento del docente detrás del trabajo en las clases. Asimismo, permite conocer los recursos con los cuales el docente asume la enseñanza, y las habilidades, que no necesariamente se ven reflejadas en el aula. Es un modelo, donde el docente es el informante de los productos relacionados con su práctica en el aula (Almuiñaz, 2013).

- Evaluación por resultados. Este modelo supone que para evaluar a los docentes no se debe atender a lo que ellos realizan, sino mirar lo que acontece en los estudiantes como consecuencia de lo que el profesor hace. Se evalúa al docente mediante la comprobación de los aprendizajes, tasa de graduación, tasa de repitencia, etc. Es decir, sobre los resultados alcanzados por sus estudiantes. Sin embargo, se corre el riesgo de descuidar aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Es cuestionable considerar al profesor como responsable absoluto del éxito de sus estudiantes, pues los resultados que obtienen los estudiantes son producto de múltiples factores, por lo que el docente no es el único responsable. (Almuiñaz, 2013).

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación docente.* Dentro de los instrumentos de evaluación del desempeño docente en nuestro país y en otros países vecinos que se están implementando de acuerdo a las políticas educativas tenemos las siguientes:

- La rúbrica de evaluación del desempeño docente. Es una herramienta que permite valorar el desempeño del docente en a través de la observación de su práctica pedagógica en el aula y establece evaluar seis desempeños que son: involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, promueve el razonamiento la creatividad y/o el pensamiento crítico, evalúa el progreso de aprendizaje para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, propicia un ambiente de respeto y proximidad, regula positivamente el comportamiento de los estudiantes. Para cada cual establece criterios correlacionados para cuatro niveles.

- Hojas de auto clasificación. Es un instrumento que requiere que el profesor se puntúe a sí mismo en lo referente a una diversidad de capacidades pedagógicas citadas en esta según los desempeños propuestos para este fin. La escala puede ser numérica o categórica. Generalmente, estas hojas se utilizan en conjunción con otros tipos de técnicas de autoevaluación para complementar la evaluación de manera integral que permita tener una visión completa de la práctica docente y su proceso de mejora.

5.1.1.3.5. *Tipos de evaluación docente.* Almuiñaz (2013) distingue distintos tipos de evaluación para poder desarrollar la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación considerando diferentes modelos para fortalecer la responsabilidad y desarrollo profesional. Es decir, para reunir datos que establezcan los niveles mínimos aceptables de competencia logrados por los docentes; y para reunir datos que ayuden a crecer a los docentes cuyo desempeño requiere avanzar a niveles mayores de competencia. Dentro de ellos tenemos:

- Modelo de evaluación a través de pares. Es el procedimiento donde los docentes de una misma institución educativa o externos a ella, juzgan el desempeño de otros profesores, los pares son expertos en el campo docente lo cual da la puta a una evaluación basada en la experiencia profesional de profesores que se desenvuelven en la misma área de conocimientos que el evaluado. Haciendo uso de un instrumento para asegurar la objetividad de los juicios que se emiten (rubricas o escalas gráficas, descriptivas y numéricas) u observaciones con juicios y sugerencias. Si es formativa se realiza una retroalimentación de la observación de clases por pares evaluadores, generándose un intercambio intencionado entre los pares y docentes observados.

- Modelo de autoevaluación. Es la reflexión del docente sobre su propia actividad, permitiéndole una mejora en su desempeño; permite conocer la percepción sobre su

propia práctica, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, una de las ventajas es que los docentes son los mejores jueces de su desempeño y aportan información que no es posible observar con otros modelos. Este modelo tiene desventajas que puede limitar su uso, si los objetivos no son claros o no se orientan a la formación, los docentes pueden completar las autoevaluaciones para “cumplir” formalidades o para complacer a las autoridades.

- Modelo de evaluación través de portafolio. Es una herramienta que reúne distintas evidencias, las reflexiones y el pensamiento del docente detrás del trabajo en las clases. Además, permite conocer los recursos con los cuales el docente asume la enseñanza, y las habilidades, que no necesariamente se ven reflejadas en el aula. Es un modelo, donde el docente es el informante de los productos relacionados con su ejercicio, aunque en ocasiones se puede incluir evidencias de otras fuentes (opiniones de estudiantes y colegas, etc.). Es bastante completo, ya que puede comprender autoevaluaciones, expectativas actuales y metas futuras del profesor.

5.1.2 Área Comunicación. En esta área nos referimos a un conjunto de aprendizajes que permiten a nuestros estudiantes actuar usando el lenguaje en una situación comunicativa cotidiana. Permitirá que los estudiantes establezcan relaciones sociales con otras personas en diferentes ámbitos de sus vidas y puedan comunicarse y ejercer ciudadanía en contextos públicos y privados, más allá del ámbito escolar y comunal.

5.1.2.1. Enfoque del área. El enfoque comunicativo textual considera el uso del lenguaje desde una perspectiva funcional. En la práctica pedagógica, se debe tener en cuenta que el niño lee y escribe diversos tipos de textos a partir de un propósito definido. El docente debe plantear diferentes situaciones de comunicación que permitan al niño descubrir la función social del lenguaje. Los estudiantes deben interactuar con textos completos y diversos desde el inicio de sus aprendizajes. (Minedu, 2015b).

Es comunicativo porque considera la función fundamental del lenguaje, que es comunicarse, es decir, intercambiar y compartir saberes, sentimientos y experiencias en situaciones comunicativas reales. Se lee para algo y se escribe para alguien, haciendo uso de temáticas significativas e interlocutores auténticos. Se enfatiza la importancia del hecho comunicativo en sí mismo, pero también se abordan la gramática y la ortografía, con énfasis en lo funcional (el cómo aporta a precisar el

significado del texto) y no solamente en lo normativo. Por ejemplo, contar con una pizarra acrílica para el aula, aprender a usar correctamente los servicios higiénicos de la escuela, etc.

Es textual porque considera la interacción con textos completos, que responden a las características y necesidades que requiere la situación comunicativa. El texto es el resultado de una interacción compleja entre el emisor y el receptor, en la medida en que la información se organiza y reorganiza en el transcurso de la comunicación. La unidad mínima que comunica es el texto. Siguiendo el ejemplo anterior, los textos a usar serían la solicitud enviada al director de la escuela y el reglamento de normas de uso de los servicios higiénicos.

5.1.2.2. Competencia: Comprende textos escritos. Las Rutas del Aprendizaje 2015, establece las competencias y capacidades que deben lograr los estudiantes del III ciclo para acceder a aprendizajes cada vez más complejos. Nos menciona que:

Este proceso de lectura, requiere que el lector elabore preguntas que promuevan inferencias para ayudar a utilizar los conocimientos para profundizar en el texto a partir de deducir implícitos, comprender relaciones entre ideas, intuir las intenciones del autor, relacionar conocimientos, interpretar de manera personal, entre muchas otras habilidades cognitivas. Debe producirse un diálogo entre texto y lector que facilite la elaboración de un nuevo saber (Puerta, 2015 p. 15).

Esta competencia consiste en que el estudiante comprenda críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. Además, a partir de la recuperación de información explícita e inferida, y según la intención del emisor (Minedu, 2015b).

5.1.2.2.1. Estrategias para desarrollo de la competencia comprende textos escritos. Las Rutas del aprendizaje (2015) describe algunas estrategias para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, entre las cuales se incluyen guías de anticipación, organizadores gráficos y elaboración de resúmenes que nos permitirá desarrollar un mejor proceso de análisis, reflexión y sistematización del contenido o mensaje que quiere comunicar el texto al lector en su real dimensión.

- Guías de anticipación. Busca que los estudiantes aprendan a formular hipótesis sobre el significado de los textos que van a leer. Esto supone hacer predicciones y contrastarlas después. Las guías de anticipación ayudan a desarrollar la capacidad de

Infiere el significado de los textos escritos, en particular el indicador formula hipótesis tipo de texto y su contenido, a partir de los indicios que le ofrece el texto: imágenes, títulos, silueta del texto, estructura, índice y párrafos.

Consiste en que el docente realice planteamientos a los estudiantes sobre el texto que va a ser leído. Se trata de movilizar los conocimientos previos de los estudiantes y hacer que determinen su propósito lector. El rol del docente es plantear situaciones que los reten o generen un conflicto cognitivo sobre el texto que leerán o aportar indicios que ayuden a predecir el contenido y deducir su propósito a fin de poder tener algunas ideas sobre el texto a leer.

- Los organizadores gráficos. Por medio de ésta estrategia, los estudiantes podrán tener un conocimiento coherente del texto al organizar la información y comprender globalmente el texto. Tomar los organizadores gráficos como punto de partida para la producción de otros textos, como informes, resúmenes, fichas técnicas, entre otros. Compartir con otros, por ejemplo, mediante exposiciones, la información que extrajeron del texto. Esta estrategia tiene como finalidad que los niños lectores elaboren diversos organizadores gráficos que les permitan representar el contenido de los textos que leen. Aunque la estrategia puede ser trabajada con textos de diverso tipo, es usada frecuentemente para la lectura de textos expositivos.

- Elaboración de resúmenes. A través de ella, los estudiantes podrán desarrollar habilidades como distinguir las ideas principales, omitir la información innecesaria, determinar el tema del texto y organizar la información de manera coherente. El resumen es una técnica que utilizamos al leer para estudiar, elaborar otro texto, registrar información, etc. Producir un resumen no es solo presentar la información del texto en menos palabras, es sobre todo construir conocimientos a partir de la idea o ideas principales de un texto.

5.1.2.2.2. *Los procesos didácticos para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.* Esta competencia para poder ser desarrollada en los estudiantes de manera efectiva y que pueda lograr sus capacidades como: recupera información de diversos textos escritos, reorganiza información de diversos textos escritos, infiere el significado de los textos escritos y reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de sus textos escritos. Según el Minedu (2015b) los procesos didácticos de esta competencia son los siguientes:

- Antes de la lectura. Las estrategias que se deben trabar en éste proceso se debe empezar por definir el propósito de la lectura: ¿para qué vamos a leer? Elaborar anticipaciones (hipótesis) y generar expectativas sobre el texto a partir de indicios (imágenes, título, tipo de texto, tapa, contratapa, solapa y otras características del texto o de su soporte). Activar los conocimientos previos conversando y tomando nota acerca de lo que saben del tema.

- Durante la lectura. Este proceso consiste en leer en forma global, en forma individual silenciosa o con ayuda del docente el texto. Formular preguntas y corroborar las respuestas en el siguiente párrafo. Luego elaborar predicciones apoyadas en la información explícita que brinda el texto. Asimismo inferir mientras se va leyendo, para establecer relaciones entre las ideas. Para luego aclarar el texto, releer e identificar palabras desconocidas y deducir su significado por el contexto.

- Después de la lectura. Posteriormente podemos dibujar las partes o pasajes del texto que más le gustaron al estudiante. Dialogar con sus compañeros para intercambiar ideas y comparar su comprensión. Relatar con sus propias palabras lo que se ha leído. Expresar lo comprendido en otros lenguajes, para observar si el lector entendió. Para finalmente poder formular y responder preguntas sobre sus dudas del tema desarrollado.

5.1.2.2.3. El uso adecuado del tiempo para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos. Es la cantidad de tiempo que el profesor destina, de manera consciente y deliberada, a las actividades con intencionalidad pedagógica en la escuela para influir en las oportunidades de aprendizaje de los niños. El aprendizaje efectivo depende en última instancia de la manera en que el tiempo se organiza, de la proporción de tiempo dedicado a la perseverancia de los estudiantes, o de su completo compromiso en el aprendizaje, así como del tiempo que los estudiantes con diferentes aptitudes y niveles de motivación requieren para internalizar conceptos y elaborar ideas (Razo, 2015).

5.1.2.2.4. Las habilidades sociales en la práctica pedagógica. Según Moreno (2012) la exigencia irrenunciable de todo buen docente es la de crear en el aula un clima verdaderamente comunicativo que dé protagonismo a los estudiantes y que tenga en cuenta sus ideas u opiniones. El papel de un profesor deberá de ser de un estimulador de ese proceso y para ello deberá de atender sus necesidades, mirarlos y animarlos a intervenir; organizar el espacio de modo que sea posible la comunicación

fluida entre estudiantes y el docente. De modo que la afectividad y buen trato implícito contribuya a afianzar la seguridad de los estudiantes en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

Por otro lado Campos (2003) menciona que para lograr un buen clima escolar, se requiere de ciertos conocimientos y prácticas que permitan tener un buen desarrollo emocional, porque nuestra sociedad sabe de las típicas habilidades académicas, pero no lo suficiente sobre como conducirse con sus sentimientos y éstos resultan ser los más fundamentales en todo proceso de aprendizaje, pues es bien conocido que el desarrollo personal está vinculado a la interacción social con los demás.

La comunicación pedagógica es la que nos lleva a examinar si nuestro comportamiento en el aula es reactivo o proactivo. En efecto el primero es beneficioso, mientras que el segundo perjudica al propio emisor y la interacción con los estudiantes, porque si tenemos actitudes reactivas se propicia más la incomunicación y los conflictos. La proactividad significa madurez, autocontrol, reflexión, libertad interior, se ocupan, más que se preocupan y amplían su círculo de influencia con las personas que se rodean.

5.2 Experiencia exitosa

Luego del análisis de las diferentes experiencias exitosas de la influencia en el fortalecimiento de las capacidades pedagógicas de los profesores y profesoras se pudo seleccionar la siguiente “El Modelo de Monitoreo de Competencias Pedagógicas Vocacionales de Profesores en Educación” la cual ha sido considerada como un referente de la importancia del monitoreo y acompañamiento docente. Esta importante experiencia fue desarrollada en Rusia y tuvo como propósito principal la provisión a los docentes de personal pedagógico calificado para fortalecer las competencias de la práctica pedagógica de los docentes radicando su relevancia en los cambios estratégicos en el sistema de educación que se dio dentro de la Institución Educativa.

La solución a la problemática presentada se basó en el sistema de monitoreo justificado, que objetivamente representa la condición, así como los cambios cuantitativos y cualitativos que tuvo lugar en los docentes en el ámbito educativo.

Dentro de las acciones desarrolladas fueron la integración de las competencias docentes en el plan de monitoreo, el análisis pedagógico funcional y general que se convirtió en el enfoque principal para la investigación de este problema con la participación del docente observado y el personal calificado, asumiendo cambios colectivos para su mejora.

Este artículo presenta los resultados del análisis teórico y metodológico de la investigación rusa dedicada a la identificación de competencias clave y emergentes en diversas esferas de la práctica docente que debe ser fortalecida a partir del enfoque formativo. El modelo de desarrollo de competencias pedagógicas vocacionales de los profesores de educación se ha desarrollado y corroborado como una base en el monitoreo. El artículo es de mucha utilidad para mejorar la calidad del potencial de recursos humanos en el sistema de educativo para el logro de la calidad educativa.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

El presente plan de acción presenta los objetivos que nos van a permitir tener un horizonte claro hacia dónde queremos llegar en el fortalecimiento de la práctica docente. Estos objetivos nos guiarán durante el desarrollo de las actividades planificadas y permitirán establecer con claridad las estrategias pertinentes y viables en la búsqueda de mejores resultados de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.

6.1.1 Objetivo General.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión de textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80243 del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad.

6.1.2 Objetivos Específicos

- 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, uso efectivo del tiempo y la gestión de la disciplina 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 estrategias para el desarrollo de la comprensión de textos escritos.
- 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 de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a las docentes prioritariamente en el área de comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer su práctica en el desarrollo de estrategias que permitan una mejor comprensión de textos escritos en nuestros estudiantes. Este propósito será posible en el monitoreo pedagógico para recoger información sobre los procesos didácticos, uso efectivo del tiempo y los mecanismos que utiliza la docente para gestionar adecuadamente 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 para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

Por lo tanto dando cumplimiento a la normatividad vigente como es la Resolución Ministerial N° 267-2017 en donde manifiesta que el líder pedagógico debe promover el desarrollo de capacidades de los docentes a través de comunidades profesionales de aprendizaje como los círculos de interaprendizaje, trabajo colegiado, jornadas pedagógicas entre otras. Asimismo el monitoreo y acompañamiento permitirá que los docentes mejoren sus estrategias metodológicas y práctica pedagógica en el aula.

En ese sentido presentamos la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta. Asimismo se presenta el portafolio docente como una estrategia

ALTERNATIV A 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 la docente del III ciclo de la EBR o 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 los procesos didácticos, uso efectivo del tiempo y la gestión de la disciplina en el aula.	Número de visitas por docente durante el año escolar.	3 visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Directora	x								
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico	Directora	x								
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Directora	x								
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Directora		x							
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directora		x							
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Directora				x				x	
					2.1 Elaboración de la ficha de observación	Directora	xx								
					2.2 Socialización de la ficha de	Directora y docentes	x								
		Numero de observaciones por docente	2 observaciones de pares	Observación de pares											

					observación												
					2.3 Elaboración de cronograma de rol de observación	Directora		x									
					2.4 Observación entre pares	Docentes			x					x			
		Número de procesos de autogestión durante el año escolar	2 procesos de autoevaluación	Autogestión	3.1 Sensibilización a la docente sobre la importancia de gestionar sus propios aprendizajes a partir de la reflexión individual.	Directora	x										
					3.2 Socialización del instrumentos de autoevaluación pedagógica	Directora		x									
					3.3 Elaboración de cronograma de auto aplicación del instrumento.	Directora		x									
					3.4 Aplicación del instrumento por la docente y análisis de resultados.	Docente				x				x			
					3.5 Reflexión del proceso vivido y comunicación de resultados para asumir compromisos.	Docente				x				x			

	Acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en estrategias para el desarrollo de la comprensión de textos escritos en los estudiantes de la institución educativa	Número de procesos de acompañamiento durante el año escolar	3 procesos de acompañamiento o programados	Asesoría personalizada	4.1 Acondicionar el espacio para la asesoría.	Directora	x									
					4.2 Convocar a la docente luego de la visita a aula.	Directora		x								
					4.3 Análisis de la información recogida del monitoreo y búsqueda de información para la retroalimentación.	Directora y docente		x								
					4.4 Reflexión conjunta con la docente y retroalimentación de la práctica pedagógica	Directora y docente		x			X				x	
	Número de círculos de interaprendizaje durante el año escolar	3 CIA ejecutadas en el año escolar	Círculos de interaprendizaje		5.1 Identificación de necesidades de mejora de la práctica docente	Directora		x								
					5.2 Elaboración de cronograma de CIA con la participación de los docentes.	Directora		x								
					5.3 Ejecución de CIA 1,2 y 3	Docente			x			x				x
					5.4 Monitoreo de la puesta en práctica de las estrategias compartidas.	Directora					x					
	Número de jornadas de autoformación	3 jornadas de autoformación ejecutadas.	Jornada de autoformación docente		6.1 Identificación de las necesidades de mejora de la	Directora y docente		x								

		docente durante el año escolar.			práctica docente.														
					6.2 Elaboración de cronograma de las jornadas de autoformación.	Directora		X											
					6.3 Búsqueda y organización de información sobre los aspectos a trabajar.	Directora y docentes			X										
					6.4 Desarrollo de las jornadas de autoformación pedagógica 1,2 y 3.	Directora y docentes			X		X			X					
					6.5 Evaluación de los avances de la puesta en práctica de los aprendizajes desarrollados en impacto en los aprendizajes.	Directora							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.	Número de evaluación de la práctica a cada docente en el año escolar.	3 evaluaciones de la práctica docente ejecutadas.	El portafolio docente (autoevaluación) (coevaluación) (heteroevaluación).	7.1 Elaboración de criterios para la organización de las evidencias de la práctica docente.	Directora	X												
					7.2 Socialización de los criterios del portafolio docente para la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación	Directora y docentes		X											
					7.3 Implementación del portafolio	Docente		X	X	X	X	X	X	X	X	X			

					docente (autoevaluación)											
					7.4 Monitoreo de la implementación portafolio docente (heteroevaluación)	Directora				X			X			
					7.5 Informe del docente sobre las evidencias implementadas en el portafolio docente (autoevaluación)	Docente										X

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción es importante para garantizar el logro de los objetivos formulados en el presente trabajo, puesto que permitirá detectar en su momento deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita detectar en su momento las dificultades durante el proceso de implementación de estas; esto nos va a permitir tomar decisiones para continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. Las conclusiones que surjan de este proceso permitirán realizar el proceso de retroalimentación necesario. El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- 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.

Este plan de monitoreo del Plan de Acción tendrá como actores principales al directivo y docentes de la Institución Educativa quienes serán los responsables de su implementación y el logro de la meta propuesta será medida a través de diversos instrumentos como la lista de cotejo, guía de observación y lista de actividades en donde se podrá visualizar el nivel de avance o de atraso de cada actividad propuesta en el plan.

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
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, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula.	Número de visitas por docente durante el año escolar.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.I.E.E	Directora					x		- Acta de asistencia - Panel de productos	Lista de cotejo	Material impreso Laptop Recursos humanos	90% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico	Directora Docente						x	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.			
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Directora					x		- Plan de monitoreo			
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Directora					x		- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.			
			1.5 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Directora						x	- Cuadro de resultados - Lista de prioridades para el acompañamiento			
			1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directora						x	- Informe de monitoreo.			

	2 observaciones entre pares durante el año escolar	Observación de pares	2.1 Elaboración de la ficha de observación.	Directora						x	- Ficha de observación	Lista de cotejo	Material impreso Recursos humanos	100 % de observación de pares
			2.2 Socialización de la ficha de observación.	Directora y docentes						x	- Acta			
			2.3 Elaboración de cronograma de rol de observación.	Directora					x		- Plan de MAE			
			2.4 Observación entre pares.	Docentes						x	- Cuaderno de campo			
	2 procesos de autogestión durante el año escolar	Autogestión docente	3.1 Sensibilización a la docente sobre la importancia de gestionar sus propios aprendizajes a partir de la reflexión individual.	Directora						x	- PPT	Lista de cotejo	Material impreso Recursos humanos	100 % del proceso de autogestión desarrollado
			3.2 Socialización del instrumentos de autoevaluación pedagógica	Directora Docente						x	- Acta			
			3.3 Elaboración de cronograma de autoaplicación del instrumento.	Directora Docente						x	- Plan de MAE			
			3.4 Aplicación del instrumento por el docente y análisis de resultados.	Directora Docente						x	Ficha de autoevaluación docente			
			3.5 Reflexión del proceso vivido y comunicación de	Directora Docente						x	Acta			

			resultados para asumir compromisos.														
Acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en estrategias para la en el desarrollo de la comprensión de textos escritos en los estudiantes de la institución educativa	Número de procesos de acompañamiento durante el año escolar	Asesoría personalizada	4.1 Acondicionar el espacio para la asesoría.	Directora						x	Espacio adecuado para proceso de reflexión docente	Lista de actividades	Material impreso Recursos humanos	95 % del acompañamiento docente ejecutado			
			4.2 Convocar al docente luego de la visita a aula.	Directora						x	Ficha con compromisos asumidos						
			4.3 Análisis de la información recogida del monitoreo y búsqueda de información para la retroalimentación.	Directora						x	Ficha de monitoreo						
			4.4 Reflexión conjunta con el docente y retroalimentación de la práctica pedagógica.	Directora Docente						x	Cuaderno de campo						
	Número de Ejecución de círculos de interaprendizaje durante el año escolar.	Círculos de interaprendizaje.	5.1 Identificación de necesidades de mejora de la práctica docente.	Directora Docente						x	Acta de reuniones. Ficha de monitoreo Fotografías	Lista de cotejo Guía de observación	Material impreso Recursos humanos	90 % de reuniones de interaprendizaje desarrolladas			
			5.2 Elaboración de cronograma de CIA con la participación del docente.	Directora Docente						x	Cronogramas de CIA						
			5.3 Ejecución de CIA 1,2 y 3	Directora					x	Acta de reuniones. Ficha de monitoreo Fotografías							

			5.4 Monitoreo de la puesta en práctica de las estrategias compartidas.	Directora					X	Ficha de monitoreo			
	Número de jornadas de autoformación docente durante el año escolar	Jornadas de autoformación docente	6.1 Identificación de las necesidades de mejora de la práctica docente.	Docente					x	Ficha de monitoreo	Lista de cotejo	Material impreso Bibliografía Recursos humanos	100 % de actividades desarrolladas
			6.2 Elaboración de cronograma de las jornadas de autoformación.	Docente					x	Plan de autoformación			
			6.3 Búsqueda y organización de información sobre los aspectos a trabajar.	Docente					x	Bibliografía virtual			
			6.4 Desarrollo de las jornadas de autoformación pedagógica 1,2 y 3.	Docente					x	Acta			
			6.5 Evaluación de los avances de la puesta en práctica de los aprendizajes desarrollados en impacto en los aprendizajes.	Directora Docente					x	Ficha de autoformación			
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de	Número de evaluación de la práctica docente en el año escolar.	El portafolio docente.	7.1 Elaboración de criterios para la organización de las evidencias de la práctica docente	Directora					x	Ficha de criterios del portafolio	Lista de cotejo	Material impreso Fotografías	100 % del portafolio implementado
			7.2 Socialización de los criterios del	Directora					x	Acta			

monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación.			portafolio docente para la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación																
			7.3 Implementación del portafolio docente (autoevaluación)	Directora Docente						x									
			7.4 Monitoreo de la implementación portafolio docente (heteroevaluación)	Directora					x										
			7.5 Informe del docente sobre las evidencias implementadas en el portafolio docente (autoevaluación)	Docente						x									

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

LEYENDA:

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

Como toda actividad o trabajo que se desee implantar o ejecutar en la institución educativa, corre el riesgo que se presente algunos obstáculos que dificulten el desarrollo de las actividades programadas por ende el plan de acción quede relegado sin dar sus frutos para el que fue diseñado. Frente a estos posibles obstáculos que podamos encontrar en el desarrollo de nuestra propuesta de solución a nuestra problemática estamos considerando alternativas de cómo superar estos inconvenientes. Los cuales lo estamos especificando en el siguiente cuadro.

OBJETIVOS	RIESGOS	MEDIDAS
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, estrategias metodológicas, materiales y recursos educativos y la convivencia en el aula.	- Visitas inesperadas por parte de otras entidades que interfieren con el cumplimiento de las actividades programadas.	- Coordinar permanentemente para que estas visitas se realicen fuera del horario de clases, evitando que se interfiera con las actividades programadas.
Acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en estrategias para el desarrollo de la comprensión de textos escritos.	Desconfianza de la docente al creer que el acompañamiento es una pérdida de tiempo y que no es necesario.	- A través del diálogo ganar la confianza de la docente para conocer la necesidad del acompañamiento y sobre la reflexión de la práctica pedagógica
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	- Resistencia de la docente frente a la aplicación de la ficha de monitoreo.	- Sensibilización a la docente para que comprenda que no es un acto sancionador y que por el contrario esto le servirá para mejorar su práctica pedagógica.

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

8. Presupuesto

El presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros que se utilizarán para poner en ejecución el presente plan. Este cuadro presenta los costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades presentadas para el logro de los objetivos propuestos; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de los recursos económicos que se utilizarán en la puesta en práctica de estas actividades.

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	Marzo	S/.6.00 para copias	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico	Marzo	S/.7.00 para copias	Autofinanciado
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Marzo	S/.10.00 para fichas de monitoreo	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Abril	S/.6.00 para fichas	Recursos propios
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Abril	ninguno	Sin costo
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Junio y octubre	S/.2.00 para fichas de observación	Recursos propios
2.1 Elaboración de la ficha de observación	Marzo	Ninguno	Sin costo
2.2 Socialización de la ficha de observación	Marzo	Ninguno	Sin costo
2.3 Elaboración de cronograma de rol de observación	Abril	S/./2.00. para copias del cronograma	Recursos propios
2.4 Observación entre pares	Mayo	ninguno	Sin costo
3.1 Sensibilización a la docente sobre la importancia de gestionar sus propios aprendizajes a partir de la reflexión individual.	Marzo	Ninguno	Sin costo
3.2 Socialización del instrumentos de autoevaluación pedagógica	Abril	S/ 2.00 para copias del instrumento	Autofinanciado
3.3 Elaboración de cronograma de autoaplicación del instrumento.	Abril	S/2.00 para copias para el cronograma	Recursos propios
3.4 Aplicación del instrumento por	Junio y	S/ 2.00 para sacar	Recursos propios

el docente y análisis de resultados.	setiembre	copias del instrumnto.	
3.5 Reflexión del proceso vivido y comunicación de resultados para asumir compromisos.	Junio y setiembre	Ninguno	Sin costo
4.1 Acondicionar el espacio para la asesoría.	Marzo	Ninguno	Sin costo
4.2 Convocar al docente luego de la visita a aula.	Abril	Ninguno	Sin costo
4.3 Análisis de la información recogida del monitoreo y búsqueda de información para la retroalimentación.	Abril	Ninguno	Sin costo
4.4 Reflexión conjunta con el docente y retroalimentación de la práctica pedagógica.	Abril, julio y octubre	Ninguno	Recursos propios
5.1 Identificación de necesidades de mejora de la práctica docente	Abril	S/2.00 para ficha de observación	Recursos propios
5.2 Elaboración de cronograma de CIA con la participación de los docentes.	Abril	Ninguno	Sin costo
5.3 Ejecución de CIA 1,2 y 3	Mayo, agosto y noviembre	Ninguno	Sin costo
5.4 Monitoreo de la puesta en práctica de las estrategias compartidas.	Julio	Ninguno	Sin costo
6.1 Identificación de las necesidades de mejora de la práctica docente.	Abril	S/ 2.00 para copias de ficha de observación	Recursos propios
6.2 Elaboración de cronograma de las jornadas de autoformación.	Abril	S/ 2.00 para copias	Recursos propios
6.3 Búsqueda y organización de información sobre los aspectos a trabajar.	Mayo	Ninguno	Sin costo
6.4 Desarrollo de las jornadas de autoformación pedagógica 1,2 y 3.	Mayo, julio y setiembre	S/..2.00 material bibliográfico	Autofinanciado
6.5 Evaluación de los avances de la puesta en práctica de los aprendizajes desarrollados en impacto en los aprendizajes.	Agosto	Ninguno	Sin costo
7.1 Elaboración de criterios para la organización de las evidencias de la práctica docente en base al MBDD.	Marzo	Ninguno	Sin costo
7.2 Socialización de los criterios del portafolio docente.	Marzo	Ninguno	Sin costo
7.3 Implementación del portafolio docente	Abril a octubre	S/. 5.00 material impreso	Sin costo
7.4 Monitoreo de la implementación portafolio docente	Junio y setiembre	Ninguno	Sin costo
7.5 Informe del docente sobre las evidencias implementadas en el portafolio docente	noviembre	Ninguno	Sin costo

Figura 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

La elaboración del Plan de Acción ha sido un proceso interesante, desafiante y muy enriquecedor porque ha permitido fortalecer el rol directivo desde el enfoque de gestión escolar del liderazgo pedagógico, donde se realizó un análisis de la problemática pedagógica de la institución educativa con la participación de todos los actores educativos quienes desde sus diferentes miradas y expectativas contribuyeron a priorizar el problema del bajo rendimiento en los aprendizajes en la competencia de comprende textos escritos el cual fundamentado en el árbol de problemas determinando que los niveles insatisfactorios en las diferentes evaluaciones perjudicaron el logro de los aprendizajes.

En el momento se realizó la caracterización de la Institución Educativa, en donde pudimos identificar sus potencialidades, problemas y demandas territoriales de la comunidad. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo nivel de comprensión de textos escritos en los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular a partir del cual se construyó el árbol de problemas en donde se identificaron las causas y consecuencias de esta problemática.

En el segundo momento se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar que se desarrollan al interior de la organización de la Institución Educativa para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; luego se realizó la vinculación de aquellos procesos que estaban involucrados en la problemática elaborando una cadena de valor que permita atender a la problemática priorizada de manera articulada y pertinente lograr los objetivos propuestos.

Posteriormente 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.

Luego, se procedió al procesamiento de los resultados encontrados con la aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos. 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 el planteamiento de alternativas de solución pertinentes y viables que serían implementadas a través del plan de acción para revertir el problema.

Luego se identificó el enfoque formativo, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se recibieron las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas que permitan la solución al bajo nivel de comprensión de textos escritos, 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 formativo.

Finalmente, es importante mencionar que fueron espacios de fortalecimientos pedagógicos muy interesantes y significativos porque se descubrieron nuevas estrategias en gestión escolar para dirigir y conducir un grupo humano con diferentes características y motivaciones en la escuela. Se conocieron nuevos amigos y se compartieron experiencias nuevas, también se reflexionó sobre la importancia del rol directivo en la escuela, sin embargo es importante mencionar que aún falta seguir mejorando para el logro de las competencias consideradas en el Marco del Buen Desempeño Directivo.

10. Lecciones Aprendidas

Durante este tiempo de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre nuestros aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

Es importante desarrollar mecanismos de participación democrática de todos los actores educativos en la identificación del diagnóstico para identificar la problemática desde diferentes demandas y expectativas que afectan el logro de aprendizajes de los estudiantes, por eso es importante que el directivo asuma un liderazgo pedagógico en la implementación de las comunidades profesionales de aprendizaje a fin de garantizar que los estudiantes reciban mejores estrategias en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

Es indispensable que la gestión escolar este fundamentada en base a la gestión de un currículo pertinente que responda a esas necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes y que involucre la participación activa de los diferentes actores educativos en la dinámica diaria de la escuela, atendiendo a sus dificultades y desarrollando procesos formativos de reflexión y retroalimentación permanente para la mejora continua de la práctica en el aula.

El monitoreo y acompañamiento llevado a cabo mediante una adecuada implementación de estrategias e instrumentos nos permitiría atender con efectividad el proceso de fortalecimiento pedagógico desarrollando los objetivos propuestos en donde la docente pueda sentirse involucrado y reflexione sobre su rol dentro del aula a través de los procesos de deconstrucción y reconstrucción de la práctica pedagógica llevándolos cada vez hacia niveles y estándares de mayor desarrollo profesional.

La institución educativa debe otorgar un rol protagónico a todos los agentes educativos estableciendo una alianza que contribuya tanto a la mejora de los aprendizajes como a la promoción del desarrollo local. Este vínculo se enmarca en una responsabilidad compartida. Por ello, en una gestión escolar centrada en los procesos pedagógicos resulta clave fortalecer la participación de la familia a través de diversos espacios democráticos, orientando sus aportes hacia el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes desde su propio rol que les corresponde en la escuela.

Referencias

- Almuiñaz J. (2013) *La evaluación del desempeño docente universitario*. Guayaquil. Editorial Ecotec.
- Alvarado, A (2015) *Consideraciones generales sobre la evaluación docente*. Lima: Editorial Kastell.
- Balestri, M. (1997). *Cómo se elabora el proceso de investigación*. Caracas: Consultores asociados BL Servicio Editorial.
- Campos, J. (2003) *Alfabetización emocional. Un entrenamiento en las actitudes básicas*. Madrid. San Pablo. Editorial
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación (2015a) *Fascículo de Gestión Escolar*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2015b) *Rutas del aprendizaje del área de Comunicación*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2016) *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2017) *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima. Minedu.
- Moreno, J. (2012) *Habilidades sociales e intervención docente*. Chile. Editorial Planeta.
- Murillo, F. (2007) *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente*. Chile. Editorial Planeta.
- Puerta, C. (2015) *Programa Integración de Tecnologías a la Docencia de la Vicerrectoría de Docencia. Colombia*. Editorial Lexu.
- Razo, A. (2015) *Tiempo de aprender. El uso y organización del tiempo en las escuelas primarias en México*. México: Editorial Pearson.
- Resolución Ministerial N° 267-2018. Diario Oficial El Peruano, Lima, 3 de mayo del 2017.
- Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Sánchez, E. (s/f) *Taller de lectura y redacción*. México. Editorial Thomson.