

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



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

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

OLIVARES DE LA CRUZ, Francisco

La Libertad - Perú

2018

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i>	Análisis de los Resultados del Diagnóstico.....	15
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como líder pedagógico.....	19
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	38
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de acción.....	43
<i>Figura 6.</i>	Presupuesto del Plan de Acción.....	48

Introducción

El presente trabajo académico pretende abordar la problemática existente en la institución educativa “Leoncio Prado” relacionada con el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del sexto ciclo de secundaria. En esa medida, se busca identificar las principales causas relacionadas con el aprendizaje y desarrollo de la comprensión de textos y su respectiva alternativa de solución.

En cuanto a este problema de aprendizajes, preocupó de sobremanera al equipo directivo los resultados obtenidos no solo en la prueba Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) si no también los obtenidos en las distintas evaluaciones aplicadas durante el año escolar. La mayoría de los estudiantes se ubicaron en el nivel insatisfactorio con calificativos muy bajos y eso, en verdad, se constituyó en un problema muy agudo que requería de una urgente intervención por parte de los directivos como líderes pedagógicos. Es así que se inició todo este proceso de planteamiento e implementación de la alternativa de solución más viable, lo cual se detalla en el presente trabajo académico.

En el primer acápite se ha identificado la problemática, priorizando aquella que resulta directamente relacionada con el aprendizaje de la competencia comprende textos escritos de los estudiantes de secundaria y se ha caracterizado el contexto socio cultural de la institución educativa. En el segundo acápite se presenta el diagnóstico elaborado luego de la aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos; por lo que se van estableciendo, luego del análisis de los resultados, como causas determinantes de la problemática a las relacionadas con el desempeño docente. En el tercer acápite, se resalta la figura del directivo como líder pedagógico y como el responsable directo de la aplicación de la posible alternativa de solución.

En el cuarto acápite del presente trabajo académico se plantea la alternativa de solución elegida para darle solución a la problemática priorizada. Para estos efectos, se eligió al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica docente como la alternativa de solución más pertinente y viable. En el quinto acápite se trata el sustento teórico de la alternativa de solución a través del desarrollo del marco conceptual y de la presentación de una experiencia exitosa relacionada con esta alternativa de solución. En el sexto acápite se presenta el diseño del plan de acción y,

dentro de él, los objetivos y la matriz del Plan de Acción. En el séptimo acápite se hace una presentación del Plan de Monitoreo y Evaluación, específicamente de su matriz y en el octavo acápite se muestra el presupuesto que requerirá la implementación del Plan de Acción y los recursos financieros que serán necesarios para el desarrollo de las actividades allí consideradas.

En el noveno acápite se realiza una descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, haciendo una reflexión de cómo se han ido dando los distintos procesos que conllevaron a la formulación de esta alternativa de solución. En el décimo acápite se refieren las lecciones aprendidas luego de una profunda reflexión y análisis crítico de las experiencias vividas a lo largo del proceso de elaboración del Plan de Acción.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – cultural de la I.E. “Leoncio Prado”

La Gloriosa Institución Educativa “Leoncio Prado” se encuentra ubicada en la Av. Panamericana Norte S/N en el distrito de Paiján, provincia de Ascope y región La Libertad. Esta institución educativa está ubicada a una distancia de 28 kilómetros de la capital de la provincia de Ascope y a 54 kilómetros de la capital de la región - Trujillo. El colegio se ubica en una zona netamente costera en la parte norte de la provincia de Ascope.

La institución educativa “Leoncio Prado” está inmersa en una zona urbana y presenta diversas demandas territoriales, tales como: los padres de familia (PP.FF.) requieren, principalmente, estudiantes que tengan la oportunidad de continuar estudios superiores universitarios o técnicos que les permita, luego, insertarse en el mundo laboral, que puedan asumir sus deberes políticos de manera responsable y que aporten al desarrollo de sus hogares, de su localidad y del país entero.

La Institución Educativa “Leoncio Prado” cuenta con un local escolar propio y está saneado mediante su inscripción en los Registros Públicos de La Libertad, tiene una extensión de 39,640 m² y cuenta con más de 60 ambientes destinados para aulas, oficinas administrativas, servicios higiénicos, módulos de trabajo, almacenes, cocina, etc. de los cuales solo el 20 % es de material noble y se encuentra aún en buen estado y el 80% es de material rústico y con techos de canalones con una antigüedad de más de 50 años por lo que requieren su pronta demolición y reemplazo con nueva y moderna infraestructura.

Dentro del local escolar se cuenta con servicios de agua, luz, desagüe, telefonía fija e internet. El servicio de internet cuenta con dos líneas, una gratuita proveída por el Minedu y otra autofinanciada, las cuales nos permiten brindar este servicio a las oficinas administrativas, módulos de cómputo, aulas de innovación y Biblioteca Escolar. En cuanto al servicio de agua potable cuenta con una red abastecedora de la Empresa Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Trujillo (SEDAPAT), pero, a la vez, cuenta con un pozo de agua que le permite abastecer a todo el colegio y atender a las más de 1600 personas que habitan en él.

Actualmente la IE “Leoncio Prado” brinda servicio educativo a dos niveles: primaria y secundaria, de carácter totalmente polidocente. En el nivel primaria laboran un sub director en calidad de designado, treinta y dos docentes nombrados y cinco contratados y su población escolar, en el presente año, es de 753 estudiantes matriculados y distribuidos en el 1° 2° 3° 5° 6° grado con cinco secciones cada uno, 4° grado con seis secciones. En el nivel secundaria laboran un sub director de formación general; tres jerarcas: asesora de letras, asesora de ciencias y coordinadora de tutoría; veintiséis docentes nombrados y veintiún docentes contratados que atienden a 719 estudiantes en el presente año, matriculados y distribuidos en el 1° 2° 3° 4° grado con seis secciones cada uno, 5° con cinco secciones. A nivel general se cuenta con un director designado y con 1250 padres de familia. Tanto, los directivos como los docentes van mostrando actitudes de predisposición al cambio y de un trabajo colaborativo en bien de la mejora del servicio educativo.

El distrito de Paiján cuenta con un aproximado de 26 650 habitantes distribuidos en veintiséis sectores que en su mayoría tienen el carácter urbano. Las principales actividades económicas son la ganadería (equina, vacuna, animales menores), la agricultura (espárrago, maíz, caña de azúcar, frutales, etc.), el comercio y el transporte. Los servicios básicos con lo que cuenta el distrito son: agua potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil, internet y señal de cable tv. El distrito cuenta con más de veinticinco instituciones educativas entre polidocentes, multigrados y unidocentes que brindan servicios educativos en los niveles de inicial, primaria, secundaria (EBR) y superior no universitaria y en las modalidades de EBA y EBE.

Paiján, además, es una localidad que presenta diversos problemas sociales como la delincuencia: asalto a mano armada, extorsión y sicariato, micro comercialización de marihuana, consumo de bebidas alcohólicas en menores y mayores; así mismo, presencia de familias disfuncionales, problemas de crecimiento desordenado del parque automotor (buses, colectivos y moto taxis), crecimiento del comercio ambulatorio y crecimiento poblacional (personas y viviendas).

La relación con la comunidad es cordial pues se cuenta con el apoyo directo de las organizaciones externas como Alcalde Municipal, Sub Prefecta, Fiscales, Jueces, Policía Nacional, Junta Administradora de Servicios de Saneamiento (JASS) y líderes de la comunidad. También se cuenta con el apoyo de organizaciones internas tales como la Asociación de Padres de Familia (APAFA), el Consejo Educativo Institucional (CONEI), Qali Warma, Municipio Escolar las cuales ayudan a promover

la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito que les corresponde, con metas comunes y un objetivo general cual es el logro de mejores aprendizajes en los estudiantes. Todo este accionar, en su conjunto, permitiría una notable mejora en los logros de aprendizaje y en el servicio educativo de calidad que todos demandan y requieren.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Según los resultados de la ECE los estudiantes no han superado las metas propuestas en la competencia comprende textos escritos, lo cual se evidencia en la IE “Leoncio Prado”. La metodología tradicional de los docentes encontrada en el informe consolidado del monitoreo realizado indica un alto porcentaje de ellos que no utiliza estrategias novedosas para fortalecer el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, el escaso acompañamiento es otro factor que se visualiza en el consolidado de actas de evaluación donde el 70% de docentes no logra desarrollar esta competencia en los estudiantes. Ello ocasiona el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa “Leoncio Prado” del distrito de Paiján, UGEL Ascope.

Teniendo en cuenta que la labor de todo directivo se centra en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, en especial en la competencia comprende textos escritos, este tiene que atender ciertos problemas que se presentan en la institución educativa considerando las causas que los provocan y los efectos que producen. Para ello, se ha analizado el problema priorizado a través de la técnica del árbol de problemas.

La primera causa es la inadecuada planificación y ejecución de lo planificado en las sesiones de aprendizaje por parte de los docentes y esto debido a que ellos no se encuentran actualizados o dominan poco los procesos pedagógicos y las estrategias de enseñanza. El factor de gestión curricular asociado a esta causa y en relación al problema es la capacidad profesional que muestran los docentes debido a la escasa participación en los eventos de capacitación y actualización docente. Esto tiene como efecto un bajo rendimiento académico de los estudiantes y luego resultados

insatisfactorios en el grado de estudios. En este sentido los docentes tendrán que fortalecerse en cuanto a los conocimientos que poseen sobre los procesos de planificación y ejecución de lo planificado, en especial a lo que se refiere a procesos pedagógicos y estrategias de enseñanza a través del trabajo colegiado, las comunidades profesionales de aprendizaje; lo cual conllevará a una mejora en su labor y/o práctica pedagógica.

En segundo lugar, existe otra causa que es el débil monitoreo y acompañamiento realizado por los directivos y esto debido a la realización de variadas actividades extracurriculares y al recargado trabajo administrativo al cual se ven obligados a dar atención. El factor asociado que se relaciona con esta causa es la planificación (propósito y condiciones) del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica (MAE) del equipo directivo. Esto ocasiona que no todos los docentes sean monitoreados y pocos sean acompañados para la mejora de su labor pedagógica. Para atender esta causa, el directivo debe echar mano a todos sus conocimientos para lograr el monitoreo a todos los docentes lo cual permitirá el fortalecimiento de los docentes en su labor pedagógica.

Una tercera causa es la enseñanza tradicional y expositiva impartida aún por varios docentes en la IE. Muchos de ellos son reacios al cambio y aún se resisten al uso de las rutas en sus sesiones de aprendizaje. De acuerdo con Leithwood, el factor asociado que se relaciona con esta causa son las capacidades profesionales, porque algunos docentes aún no comprenden a cabalidad la forma cómo utilizarlas apropiadamente en su labor pedagógica diaria y otros, a pesar de que casi siempre las emplean para su formulación o elaboración, no lo hacen en el desarrollo mismo de la sesión en el aula. Durante el monitoreo se esfuerzan por mostrar un trabajo con rutas en clase, pero luego de él parece que vuelven a ser absorbidos por el enfoque tradicional. Esto origina una desmotivación en los estudiantes por aprender lo que los conlleva al fracaso escolar. En este sentido, el directivo debe tener la capacidad para motivar a sus docentes, inspirándoles compromiso, una visión en común y una actitud positiva frente a los cambios. Por otro lado, los docentes deben fortalecer sus conocimientos sobre las rutas de aprendizaje y, sobre todo, fortalecerse en el uso apropiado de ellas.

Otra causa que provoca el problema es el inapropiado o poco uso de los materiales educativos lo cual se debe a la débil promoción de los recursos que tiene la IE por parte de los directivos o simplemente al poco conocimiento de cómo usarlos

por parte de los docentes. En virtud de Leithwood, el factor asociado que se relaciona a esta causa es la capacidad profesional. Esto trae como consecuencia clases aburridas o no pertinentes y conlleva a aprendizajes no significativos en los estudiantes. Ante ello los docentes tendrán que enriquecer sus conocimientos sobre el uso de recursos educativos en talleres impulsados por su líder pedagógico con la intención de fortalecerse en esta importante práctica pedagógica que logra sesiones de aprendizaje más amenas y fructíferas en cuanto a la mejora de estos aprendizajes por parte de los estudiantes.

Como quinta causa se ubica a las agresiones físicas y verbales que se da entre estudiantes y esto ocasionado, a su vez, por la existencia de familias disfuncionales que, por lo general, abandonan moralmente a los adolescentes convirtiéndolos en seres agresivos e irresponsables. El factor de convivencia asociado a esta causa es la gestión de normas y de medidas reguladoras, lo cual trae como consecuencia frecuentes inasistencias de los estudiantes a la institución educativa y, finalmente la deserción escolar. Muchos PP.FF. se muestran poco comprometidos con el aprendizaje de sus hijos, tanto que pareciera que, una vez que matriculan, se olvidan un tanto de ellos y no apoyan en forma significativa en el trabajo educativo al interior del colegio. Por ello, el darle atención a esta causa urge por cuanto es labor del directivo la generación de estas condiciones favorables.

Todos estos problemas hacen que el rendimiento académico en la competencia comprende textos escritos de nuestros estudiantes se encuentre en un nivel insatisfactorio. Por eso urge enfrentarlos empleando las potencialidades y fortalezas de la institución educativa y las alianzas estratégicas realizadas con instituciones externas que sí están dispuestas a apoyar y que ansían como los directivos mejorar la educación en la IE “Leoncio Prado”. A continuación, se observa el árbol de problemas con las causas y los efectos:

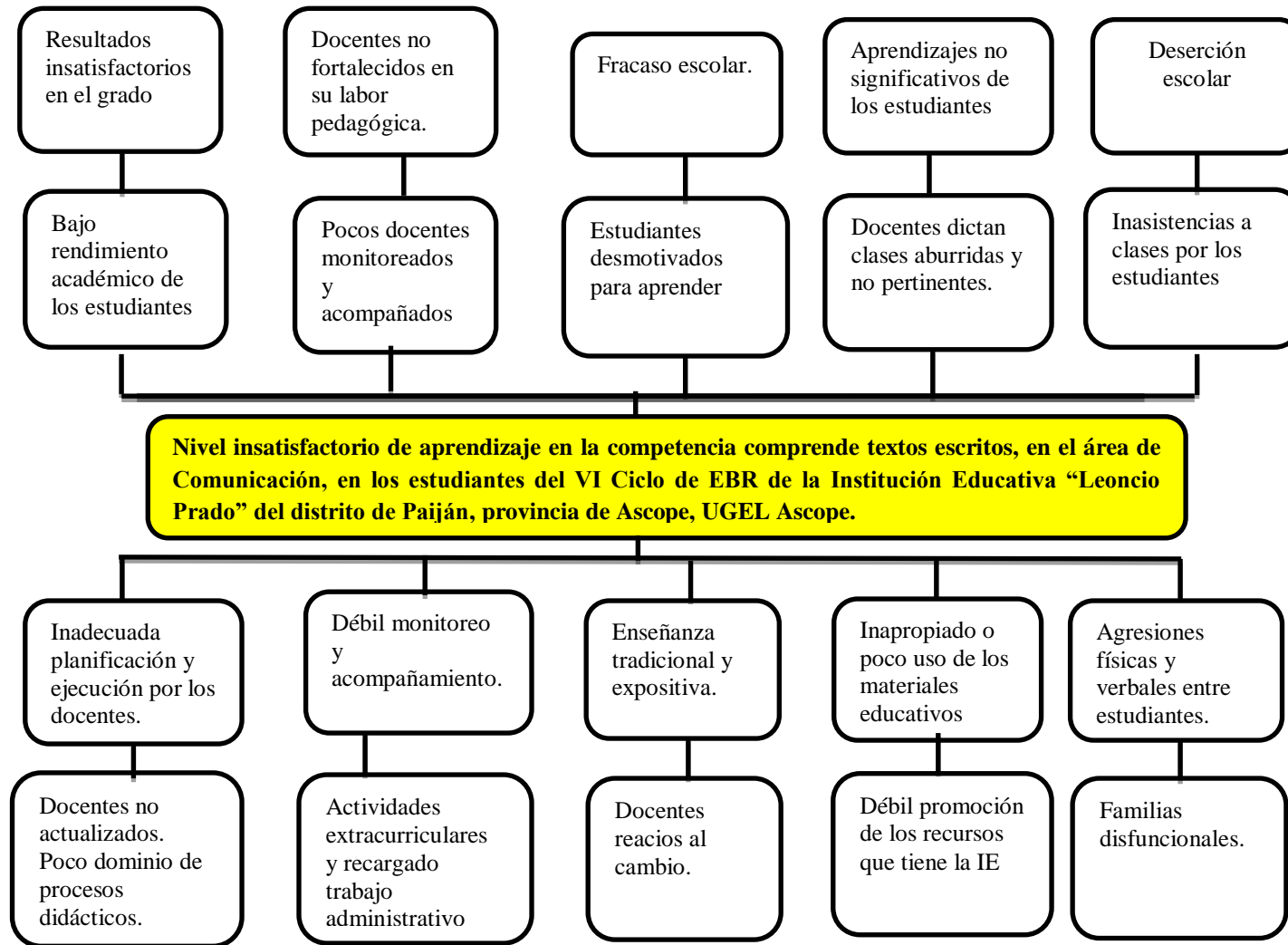


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Los resultados de la ficha de monitoreo de la práctica docente en el aspecto uso de herramientas pedagógicas, aplicada a dos docentes del área de Comunicación muestran que la principal causa del problema nivel insatisfactorio de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes de VI ciclo es la enseñanza tradicional y expositiva desarrollada por los docentes, y en lo que corresponde al indicador “El docente usa herramientas pedagógicas que favorecen la competencia comprende textos escritos y estrategias didácticas pertinentes al contexto y a las características de los estudiantes”, se puede aseverar que el 50% de los docentes monitoreados, se encuentran en proceso. Estos resultados permiten afirmar que los docentes aún tienen problemas para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes lo cual significa que aún no han desarrollado diversas estrategias basadas en las Rutas de Aprendizaje del área de Comunicación y, por ende, los estudiantes se encuentran desmotivados para aprender.

Otra de las causas es con respecto a la planificación en cuanto al aspecto “procesos pedagógicos y procesos didácticos” relacionado al indicador “El docente usa adecuadamente los procesos pedagógicos y los procesos didácticos” sobre lo cual se evidencia que el 50% de ellos, se encuentran en inicio en el uso de procesos didácticos que responden al área, para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, y el 50% se encuentra en proceso de logro. Estos resultados permiten afirmar que los docentes aún tienen problemas con la aplicación de procesos didácticos lo cual significa que a estos docentes les dificulta su uso pertinente tanto en la planificación como en su aplicación para favorecer los aprendizajes de los estudiantes y esto se debe a que no tienen un conocimiento pleno de los procesos pedagógicos y didácticos del área de Comunicación y, por ende, los resultados son insatisfactorios.

Con respecto al aspecto “materiales y recursos educativos” que corresponde al ítem “El docente usa materiales de lectura de Minedu u otros” se puede indicar que el 50% de los docentes monitoreados se encuentra en inicio en el uso oportuno de

materiales educativos que ayudan al desarrollo de las actividades de comprensión de textos escritos propuestas en la sesión; mientras que el 50% de ellos se encuentra en proceso de logro. Estos resultados permiten afirmar que los docentes aún tienen problemas para utilizar oportunamente los materiales o recursos educativos que ayudan al desarrollo de la competencia comprende textos escritos en las actividades propuestas en la sesión, lo cual se debe a que no tienen un conocimiento pleno de los materiales y recursos educativos que puede emplear en su sesión para ayudar al desarrollo de sus actividades propuestas en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.

Con respecto al aspecto denominado clima escolar y al indicador “El docente promueve la convivencia democrática” se puede indicar que el 50% de docentes monitoreados se encuentra en el nivel de inicio, mientras que el otro 50% se encuentra en el nivel logrado. Estos resultados permiten afirmar que la mitad de docentes cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem y la otra mitad, lo cumple totalmente, lo cual significa que el docente que está en el nivel de inicio tiene dificultades para promover relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes y esto se debe a que aun persiste en las prácticas tradicionales de enseñanza y que carece de habilidades sociales para generar espacios de reflexión para promover y consolidar el cambio de actitud de los estudiantes por lo que es frío en la relación con los estudiantes.

2.1.2 Resultados cualitativos. Con respecto a las estrategias didácticas que emplean los docentes en las sesiones de aprendizaje, los estudiantes a quienes se les aplicó el cuestionario refieren que estas no son variadas por lo cual no se logra obtener el interés de todos los estudiantes y, por ende, no se logran aprendizajes significativos en todos ellos. Esta situación se tendría que revertir si los “nuevos docentes” que todos quieren ponen de manifiesto en su práctica pedagógica lo referido en el MBDDocente en su dominio 2, competencia 4 y desempeño 22 que tiene que ver justamente con este desarrollo de estrategias pedagógicas por parte de estos docentes lo cual mejoraría su práctica pedagógica y garantizaría aprendizajes significativos en los estudiantes.

En lo que se refiere al material didáctico empleado por los docentes en sus sesiones de aprendizaje; los estudiantes a quienes se les aplicó el cuestionario respectivo indicaron que, si bien es cierto que los docentes sí emplean material didáctico en sus sesiones de aprendizaje para el desarrollo de la competencia

comprende textos escritos en los estudiantes, este es elemental o básico no usándose una gran variedad de ellos. Esta situación tendría que mejorar en cuanto los “nuevos docentes” que todos quieren actúen acorde con el MBDDocente en su dominio 2, competencia 4 y desempeño 23 en donde expresamente se indica el uso de recursos diversos, accesibles y coherentes que garanticen niveles satisfactorios en los aprendizajes de la competencia comprende textos escritos de los estudiantes.

En referencia al clima favorable al aprendizaje de la competencia comprende textos escritos que los docentes deben propiciar; los estudiantes a quienes se les aplicó el cuestionario manifestaron que no todos lo propician ni fortalecen. Esta situación adversa mejoraría si los “nuevos docentes” que todos quieren se alinearan al MBDDocente en su dominio 2, competencia 3 y desempeño 11 en donde se refiere que ellos deben “crear” o “construir” este clima favorable para el aprendizaje de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes. Para ello, la labor de sensibilización por parte de los líderes pedagógicos es vital para conseguir un compromiso real en los docentes con la gestión de un clima favorable para el aprendizaje de la competencia comprende textos escritos.

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

El presente trabajo académico se desarrolla en base al siguiente problema nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa “Leoncio Prado” del distrito de Paiján, UGEL Ascope.

Para la elaboración del diagnóstico de este problema se han aplicado dos instrumentos: un cuantitativo y otro cualitativo. Los resultados del primer instrumento permiten afirmar que los docentes: aún continúan trabajando con el enfoque tradicional y expositivo y que no desarrollan diversas estrategias basadas en la Rutas de Aprendizaje para recoger saberes y generar los nuevos aprendizajes, debido a que no tienen un conocimiento pleno de las Rutas del Área de Comunicación; aún les dificulta usar pertinentemente los procesos pedagógicos y didácticos en la planificación de las sesiones de aprendizaje, para favorecer los aprendizajes de los

estudiantes en el área de Comunicación; no utilizan oportunamente materiales y recursos educativos para ayudar al desarrollo de sus actividades propuestas que promuevan la comprensión de textos escritos; y, tienen dificultades para promover relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes ya que carecen de ciertas habilidades sociales necesarias para ello.

Todo lo anteriormente descrito se debe a que los docentes no han sido monitoreados de manera frecuente y/o conveniente por parte del directivo que es el líder pedagógico u otro actor educativo que colabore con esta labor esencial: docentes coordinadores de grado o área; y/o no han sido asesorados como corresponde y de manera permanente mediante el acompañamiento. Todo esto le permitiría al docente fortalecer sus capacidades pedagógicas y mejorar en su labor diaria en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

El problema priorizado tiene una estrecha relación con los procesos estratégicos, operacionales y de soporte. En lo que se refiere a los procesos estratégicos, se relaciona específicamente con el referido a evaluar la gestión escolar (PE03) y formular el PCI (PE01.2); en cuanto a los operacionales, se relaciona con la preparación de las condiciones para la gestión de los aprendizajes (PO02), en realizar la programación curricular (PO02.1), asimismo con el fortalecimiento del desempeño docente (PO03), que se logrará con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3), además, con la gestión de los aprendizajes (PO04) al desarrollar las sesiones de aprendizaje (PO04.1) y la gestión de la convivencia escolar y la participación (PO05); al promover la convivencia (PO05.1) y vincular la familia con la IE (PO05.4). En lo que se refiere a los de soporte, se relaciona con la administración de recursos humanos (PS01) y con la administración de recursos y materiales educativos (PS03).

De igual manera con los compromisos de gestión, el problema se relaciona, con el compromiso 4 sobre acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y con el compromiso 5 referido a la gestión de la convivencia escolar. Esto a su vez se vincula con el Dominio 2 del MBDDirectivo en su competencia 5 y 6 y en sus desempeños 16 sobre generación espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar y desempeño 20 monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los

estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. En este sentido, el director juega un rol muy importante para lograr todo lo dicho en estos documentos.

Desde el punto de vista cualitativo, en lo que se refiere a la aplicación del instrumento cualitativo a los estudiantes, los resultados permiten afirmar que las estrategias didácticas usadas por los docentes no son variadas por lo cual no se logra obtener el interés de todos los estudiantes y que no logran aprendizajes significativos en todos ellos; que el material didáctico aunque si es usado por los docentes en sus sesiones de aprendizaje para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes, este es elemental o básico y no se emplea en su gran variedad; y, finalmente, que no todos los docentes propician o fortalecen el clima favorable al aprendizaje de la competencia comprende textos escritos.

Por lo manifestado en el párrafo anterior, se afirma que el problema priorizado tiene una estrecha relación con los mismos procesos estratégicos, al evaluar la gestión escolar (PE03) y de soporte, al administrar recursos humanos (PS01), así como al administrar los bienes, recursos y materiales (PS03); del mismo modo, se vincula con los compromisos de gestión 1 referido al progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes y con el mismo dominio 1 del marco del buen desempeño directivo en su competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos, en sus desempeños 9 y 10 sobre uso de recursos y de estrategias de prevención de situaciones de riesgo.

En este sentido, el director sigue jugando un rol muy importante para lograr todo lo dicho en estos documentos a través de su papel de líder pedagógico y del cumplimiento de su labor primordial cual es la de monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica. Y frente a todo lo manifestado anteriormente, se presenta como el gran reto del director y de los otros integrantes del equipo directivo de la IE “Leoncio Prado” con quienes comparte el liderazgo pedagógico, que los estudiantes del VI ciclo de EBR de la institución educativa “Leoncio Prado” del distrito de Paján, UGEL Ascope logren un nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación para lo cual es necesario desarrollar acciones para el desarrollo de las habilidades interpersonales y actitudes de la comunidad educativa.

Para lograr el objetivo general mencionado en el párrafo anterior, se tendrá que enfrentar y responder con éxito a los siguientes desafíos: el equipo directivo debe monitorear y acompañar a los docentes mediante un monitoreo planificado y con el apoyo de aliados internos lo cual logrará fortalecerlos en su labor pedagógica; docentes que planifican y dominan procesos pedagógicos y didácticos que conllevan a obtener un alto rendimiento académico de los estudiantes, se muestran predispuestos al cambio y a capacitarse lo cual logrará estudiantes motivados para aprender y alcanzar el éxito escolar; docentes que usan los materiales educativos de manera apropiada, desarrollando sesiones de aprendizaje interesantes y pertinentes que generan aprendizajes significativos en los estudiantes; y, docentes que mejoran las relaciones entre los estudiantes de tal modo que permita su asistencia en forma regular a sus clases y su promoción escolar.

Para lograr todo lo referido anteriormente, la aplicación del monitoreo, acompañamiento, y evaluación (MAE) se presenta como una alternativa de solución y para ellos se cuenta con directivos empoderados y comprometidos con su labor de líderes pedagógicos, con muchos docentes predispuestos al cambio y a trabajar en forma colaborativa con el equipo directivos, con padres de familia comprometidos con su rol de primeros educadores de sus hijos y con aliados estratégicos externos que frecuentemente apoyan con la labor del directivo y el trabajo pedagógico (UCV, Instituto Tecnológico de Paján, MINSA, etc.). Todos ellos coadyuvan a mejorar los aprendizajes de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos.

A continuación, se observa el cuadro de análisis de los resultados del diagnóstico que sirviera de insumo para todo lo manifestado anteriormente.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa “Leoncio Prado” del distrito de Paiján, UGEL Ascope.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El 50% de los docentes desarrollan una práctica tradicional y expositiva y que tienen problemas en recoger saberes y generar los nuevos aprendizajes basados en diversas estrategias de las Rutas de Aprendizaje, debido a que no las conocen plenamente y, por ende, los estudiantes se encuentran desmotivados en aprender. 2. El 50% de los docentes tienen dificultades para utilizar en forma pertinente los procesos pedagógicos y didácticos en la planificación y que les permitan favorecer los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes y esto debido a que los conocen plenamente 3. El 50 % de los docentes no utilizan oportunamente los materiales y recursos educativos en sus sesiones de aprendizaje debido a que no poseen un pleno conocimiento de los materiales y recursos educativos que pueden utilizar en sus sesiones para ayudar al desarrollo de las actividades propuestas para el desarrollo de la comprensión de textos escrito. 4. El 50 % de los docentes tienen dificultades para promover relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes; debido a que carecen de ciertas habilidades sociales que les permitan gestionar un clima escolar favorable para el aprendizaje. 	<p>PE Dirección y liderazgo . PE01 desarrollar el planeamiento institucional. . PE01.2 Formular el PCI</p> <p>PO Desarrollo pedagógico y convivencia escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - PO02 preparar condiciones para el desarrollo de los aprendizajes. . PO02.1 realizar la programación curricular - PO03 fortalecer el desempeño docente. .PO03.1 realizar el trabajo colegiado. PO03.3Realizar el acompañamiento pedagógico - PO04 Gestionar los aprendizajes. .PO04.1 desarrolla sesiones de aprendizaje - PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación. .PO05.1 promueve la convivencia escolar PO05.4 vincula a la familia 	<ul style="list-style-type: none"> - Primer Compromiso: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E. - Cuarto Compromiso: Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. - Quinto Compromiso: Gestión de la convivencia escolar en la I.E. 	<p>Dominio 2</p> <p>Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <p>- Desempeño 16: Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p> <p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático</p>

	<p>Resultados cualitativos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría de los docentes no utilizan estrategias didácticas variadas en sus sesiones de aprendizaje por lo que no se logra obtener el interés de los estudiantes y, en consecuencia, no se logran aprendizajes significativos en todos ellos. 2. La mayoría de los docentes usan en sus sesiones de aprendizaje material educativo elemental o básico, faltándole la variedad necesaria que permita favorecer el aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes. 3. La mayoría de los docentes no propician ni fortalecen un clima favorable para el aprendizaje de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - PE Dirección y liderazgo . PE03 Evaluar la gestión escolar. - PS Soporte al funcionamiento de la IE. . PS01 Administrar recursos humanos. . PS03 Administrar los bienes, recursos y materiales 	<ul style="list-style-type: none"> - Primer Compromiso: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E. - Cuarto Compromiso: Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. - Quinto Compromiso: Gestión de la convivencia escolar en la I.E. 	<p>y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> <p>- Desempeño 20: Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.</p> <p>Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos, en sus desempeños 9 y 10 sobre uso de recursos y de estrategias de prevención de situaciones de riesgo.</p>
--	---	---	---	--

Figura 2. Análisis de los Resultados del Diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Viviane Robinson, mencionada en el primer fascículo del plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (Minedu, 2016), considera dentro del rol del líder pedagógico a cinco dimensiones de este liderazgo. La primera dimensión es el establecimiento de metas y expectativas. En relación con ella y al problema priorizado, se propone realizar jornadas de reflexión para difundir las metas de aprendizaje de tal modo que sean interiorizadas y esto porque es necesario que estas metas se impregnen en todo el quehacer y procedimientos del aula para lograr el nivel de aprendizaje consensuado. Asimismo, se propone garantizar que las metas de aprendizaje se puedan evidenciar en el trabajo diario del aula y de la IE debido a que es necesario que las metas de aprendizaje sean conocidas por todos los agentes educativos del colegio de tal modo que puedan ir analizando los logros que se vayan obteniendo.

En la segunda dimensión a la obtención y asignación de recursos en forma estratégica. En lo que se refiere a esta dimensión, se plantea realizar talleres sobre el correcto empleo de los recursos educativos existentes en cada aula y en la institución educativa y esto debido a que es necesario que los materiales educativos y su empleo estén alineados a las metas pedagógicas establecidas para garantizar su logro.

Como tercera dimensión, Robinson considera a la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Con respecto a esta dimensión, se plantea fortalecer el monitoreo y acompañamiento al personal docente y a su práctica pedagógica así como generar espacios para planificar y coordinar la aplicación del DCN. Se propone todo esto porque es necesario recoger información sobre la labor pedagógica del personal docente en el aula para tomar decisiones que conlleven a su fortalecimiento y porque es necesario realizar una coordinación y revisión grupal del currículo para lograr una secuencia y articulación entre todos los grados de estudios.

La cuarta dimensión, según Robinson es la promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente. En relación con ella, se propone realizar GIAs y trabajo en pares de manera frecuente. Todo esto porque es necesario realizar una reflexión personal y grupal sobre la enseñanza para que se pueda fortalecer la práctica pedagógica y, de esta manera, se garantice el logro de las metas de aprendizaje priorizadas.

En cuanto a la quinta y última dimensión del rol de líder pedagógico al asegurar un entorno ordenado y de apoyo. En lo referido a ella, se propone realizar una jornada de reflexión sobre la importancia de establecer, en consenso, normas claras y pertinentes que permitan un clima favorable para el aprendizaje. Además de ello, se debe garantizar el cumplimiento de estas normas y que la infraestructura y mobiliario se encuentren en óptimas condiciones y en número suficiente para atender convenientemente a los estudiantes y, así, cuidar su seguridad y comodidad, asegurando que se sientan motivados para aprender. Las propuestas planteadas son viables las mismas que repercutirán en una práctica pedagógica innovadora.

A continuación, se puede apreciar el cuadro sobre la caracterización del rol como líder pedagógico:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
1. Establecimiento de metas y expectativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar Jornadas de Reflexión para difundir las metas de aprendizaje de tal modo que sean interiorizadas. 2. Garantizar que las metas de aprendizaje se puedan evidenciar en el trabajo diario del aula y de la IE. 	<p>Porque es necesario que estas metas se impregnen en todo el quehacer y procedimientos del aula para lograr el nivel de aprendizaje consensuado.</p> <p>Porque es necesario que las metas de aprendizaje sean conocidas por todos los agentes educativos de la IE para ir analizando los logros que se vayan obteniendo.</p>
2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar talleres sobre el correcto empleo de los recursos educativos existentes en cada aula y en la IE. 	<p>Porque es necesario que los materiales educativos y su empleo estén alineados a las metas pedagógicas establecidas para garantizar, de esta manera, su logro.</p>
3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el monitoreo y acompañamiento al personal docente. 2. Generar espacios para planificar y coordinar la aplicación del currículo. 3. Realizar talleres bimestrales con los docentes sobre el currículo. 	<p>Porque es necesario recoger información sobre la labor pedagógica en aula del personal docente para tomar decisiones que conlleven a su fortalecimiento.</p> <p>Porque es importante anticiparse y compartir saberes.</p> <p>Porque es necesario realizar una coordinación y revisión grupal del currículo para lograr una secuencia y articulación entre todos los grados.</p>
4. Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar GIAS y trabajo en pares de manera frecuente. 	<p>Porque es necesario realizar una reflexión personal y grupal sobre la enseñanza para que se pueda fortalecer la práctica pedagógica y, de esta manera, se garantice el logro de las metas de aprendizaje priorizadas.</p>
5. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar Jornada de Reflexión sobre la importancia de establecer, en consenso, normas claras y pertinentes que permitan un clima favorable para el aprendizaje. 2. Garantizar el cumplimiento de las normas claras y pertinentes establecidas en consenso. 3. Garantizar que la infraestructura y mobiliario se encuentren en óptimas condiciones y en número suficiente. 	<p>Porque es necesario establecer en consenso normas claras y pertinentes para garantizar un clima favorable para el aprendizaje.</p> <p>Porque es necesario establecer un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula para que los docentes se enfoquen en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje.</p> <p>Porque es necesario cuidar la seguridad y comodidad de los estudiantes de tal modo se sientan motivados para su aprender.</p>

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Luego de realizar la priorización de la problemática que aqueja a la Institución Educativa: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa “Leoncio Prado” del distrito de Paiján – UGEL Ascope, y de realizar un análisis de las alternativas de solución propuestas; se ha determinado como la alternativa más apropiada, pertinente y con mayor índice de viabilidad a la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. Se ha elegido esta alternativa, además, porque será la que permita una mayor mejora de los aprendizajes de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos y por su estrecha relación con la labor del líder pedagógico en cuanto a la gestión curricular y de la convivencia.

El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica (MAE) responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación. Por otro lado, su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa; es decir, al distrito de Paiján la cual es una zona netamente urbana que cuenta con un aproximado de 26 650 habitantes distribuidos en veintiséis sectores; sus principales actividades económicas son la ganadería, la agricultura, el comercio y el transporte y sus servicios básicos con los que cuenta son: agua potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil, internet y señal de cable tv. Paiján, además, es una zona que viene presentando una serie de problemas sociales como asalto a mano armada, extorsión y sicariato, micro comercialización de marihuana, consumo de bebidas alcohólicas, existencia de familias disfuncionales; así mismo, problemas de crecimiento desordenado del parque automotor, crecimiento del comercio ambulatorio y de crecimiento poblacional (personas y viviendas).

El contexto mencionado en el párrafo anterior, sea favorable o desfavorable, será tomado en cuenta, en toda su magnitud, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la competencia comprende textos escritos en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas, pues entendemos que esta realidad se torna en una oportunidad para mejorar los aprendizajes de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos, tomarla en cuenta permitirá mantener su motivación e interés constante.

En esta implementación del MAE, juego un rol muy importante el líder pedagógico, ya que es él quien conduce la tarea del establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes. Es el líder pedagógico quien asume la labor de sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación, específicamente de la competencia comprende textos escritos, de la IE “Leoncio Prado” de Paiján. Para ello, también deberá asumir como labor el asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa; garantizar la permanente reflexión, coordinación, revisión, retroalimentación y monitoreo de la práctica docente; participar en las horas de planificación colegiada para orientar la labor docente así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje; y, además, promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables en el logro de estas metas institucionales.

Anteriormente se había indicado que el problema priorizado tiene una estrecha relación con los procesos estratégicos, operacionales y de soporte. De la misma manera, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica también evidencia esta estrecha relación: En lo que se refiere a los estratégicos, de dirección y liderazgo, se vincula con la formulación del plan anual de trabajo (PE01.3) por cuanto es en este documento de gestión donde se planea todo el sistema de monitoreo, acompañamiento y evaluación a implementarse en la institución educativa.

Con respecto a los procesos operacionales, de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, específicamente se relaciona, en primer lugar, con el fortalecimiento del desempeño docente y, dentro de él, con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3). Al implementar el Plan del MAE se garantiza el desarrollo de capacidades de los docentes y una mejora de su práctica pedagógica, para lo cual el trabajo colegiado se convierte en una estrategia eficaz para el logro de esta mejora y el acompañamiento pedagógico un proceso vital que permitirá este fortalecimiento de la labor docente. Y esto porque se evidenció, en virtud de los instrumentos aplicados, que los docentes necesitaban mejorar en el conocimiento y uso pertinente de los procesos pedagógicos y didácticos del área de Comunicación que permitan favorecer los aprendizajes de los estudiantes y un progreso anual positivo de estos, según el compromiso de gestión 01.

En segundo lugar, existe una relación con la gestión de la convivencia escolar y la participación, mediante la promoción de la convivencia escolar (PO05.1). Al implementar el Plan del MAE se garantiza el fortalecimiento de los docentes en la promoción de un clima escolar favorable para los aprendizajes ya que ha quedado demostrado con los resultados de los instrumentos aplicados que algunos docentes tienen problemas para promover relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes y esto se debe a que carecen de habilidades sociales por lo que es distante en la relación con los estudiantes y no logran un ambiente de seguridad afectiva en el aula. El líder pedagógico debe, en todo momento, asumir el compromiso de gestión 5 que consiste en fomentar una convivencia escolar favorable para la mejora de los aprendizajes

En lo que se refiere a los de soporte al funcionamiento de la institución educativa, se relaciona con la administración de recursos humanos, específicamente con la realización del monitoreo del desempeño y rendimiento (PS01.2). De esta manera, el líder pedagógico podrá acompañar al docente en su labor pedagógica e involucrarse activamente en ella para fortalecerla. Esto lo hará mediante el recojo de información, la toma de decisiones y el asesoramiento activo y permanente de la práctica docente. De esta manera, el líder pedagógico asegura el cumplimiento del compromiso de gestión 04 acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.

Queda evidenciado, que la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica guarda una estrecha y concurrente relación con el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDD) y con los compromisos de gestión escolar. Es el líder pedagógico y su labor de gestión escolar la que busca, en todo momento, la mejora de aprendizajes y el desarrollo de competencias en los estudiantes, así como el fortalecimiento de las capacidades de los docentes y la mejora de la enseñanza en los docentes. Para ello, el Plan de MAE garantiza el cumplimiento de los compromisos de gestión, en especial del cuarto referido al monitoreo y acompañamiento a los docentes que es el que busca directamente esta mejora de la praxis docente en las aulas y en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje y, como consecuencia, un nivel satisfactorio de la competencia comprende textos escritos.

Como se manifestó anteriormente, los PP.FF. requieren principalmente-estudiantes que tengan la oportunidad de continuar cierto tipo de estudios superiores que les permita, luego, insertarse en el mundo laboral, que puedan asumir sus deberes

políticos de manera responsable y que aporten al desarrollo de sus hogares, de su localidad y del país entero. Para ello, su competencia comprende textos escritos tendrá que ser desarrollada de manera apropiada en el colegio. Siendo así, el líder pedagógico debe garantizar estos aprendizajes significativos en la institución educativa, para lo cual el MAE resulta ser muy importante para conseguir ello. En este sentido, el Ministerio de Educación (Minedu, 2013), señala al monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula.

La implementación del Plan de MAE de la labor pedagógica echará mano de las potencialidades territoriales existentes en la localidad de Paiján, lo cual permitirá abordar el problema y apuntar a su solución. Paiján es una zona dedicada a la agricultura, comercio, ganadería y con un potencial turístico enorme debido a sus ostentosas fiestas religiosas y de actividades que garantizan el arraigo de la identidad local como la crianza de hermosos caballos de paso y del baile de la marinera. Todo esto se torna como una fuente inagotable de situaciones significativas de aprendizaje, por cuanto involucra situaciones que corresponden a su propia realidad, al suelo en el que se desenvuelven y a la tradición cultural de su propio pueblo. Al tomar todo esto en cuenta, se garantiza mayor motivación por el aprendizaje y, por ende, mejores resultados.

Por otro lado, Paiján ofrece, a través de sus instituciones públicas y privadas, una gran oportunidad de desarrollo y de mejoramiento de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes: la municipalidad, la subprefectura, el centro de salud, la PNP, Instituto de Educación Superior Técnica, entre otras, coadyuvan al logro de las metas trazadas a nivel institucional, por cuanto entienden que “apostar por la educación es apostar por el desarrollo local”. La elaboración de planes estratégicos, articulados y concertados, es una gran oportunidad para insertar como problema institucional y local a la competencia comprende textos escritos y a su nivel insatisfactorio de aprendizaje. Esta planificación y posterior ejecución permitirá abordar la problemática y coadyuvar a su solución.

Para lograr todo lo mencionado anteriormente, el líder pedagógico juega un rol muy importante puesto que es él quien debe asumir primero tal reto y luego contagiar al resto de agentes educativos para que se sumen a esta tarea. Para ello, el directivo tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima

escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Es el directivo quien debe garantizar la participación activa y comprometida de los actores de la comunidad educativa: director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia y estudiantes.

En la implementación del MAE es tarea ardua el de convencer a todos los docentes que el directivo llega hasta ellos con un enfoque distinto y distante al tradicional que buscaba la supervisión y la fiscalización, el trato vertical y aconsejamiento o asesoramiento basado en sus errores y debilidades más que en sus aciertos y fortalezas. El líder pedagógico deberá cambiarles el chip y convencerlos de que la nueva idea del MAE está basada en un trato directivo, diálogo, trato horizontal, de interaprendizaje y de hacer resaltar sus aciertos y fortalezas. Para ello, serán importantes la realización de jornadas de sensibilización, GIAs, entrevistas frecuentes, pasantías y talleres de fortalecimiento de sus capacidades. Todo ello, garantizará que los docentes realicen su labor pedagógica con agrado y apasionándose por su quehacer diario: diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y los resultados de la competencia comprende textos escritos.

Pero, la labor del líder pedagógico no se limita al trabajo directo y preferencial con los docentes; si no, también le corresponde relacionarse constantemente con los padres de familia quienes deben trabajar en cooperación con los docentes, con el personal de la escuela y otros padres para coadyuvar a la mejora de la competencia comprende textos escritos. El directivo debe lograr que todos los agentes educativos compartan los mismos sueños y hagan suyo el reto de lograr las metas y objetivos establecidos en forma consensuada.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1. Marco Conceptual

El marco conceptual es la recopilación de información de diferentes fuentes que permitirá darle sustento a lo manifestado en un trabajo académico o de investigación. Por ello, a continuación se presentan y desarrollan las ideas o conceptos que refrendan al presente trabajo académico.

5.1.1. Monitoreo, acompañamiento y evaluación

A continuación, se desarrollan las ideas o conceptos correspondientes a la alternativa de solución planteada en este trabajo académico, esto es el MAE a la práctica docente.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico es el proceso de recojo de información de la práctica pedagógica para analizarla y tomar decisiones con la intención de mejorarla. Es una función propia del equipo directivo y permite ver la realidad con todas las virtudes y defectos para poder tomar decisiones y mejorar. Este monitoreo debe ser permanente, integral, en cuanto atiende de modo continuo y armónico el proceso educativo; tiene que ser flexible en cuanto a las formas en que se ofrece a sus exigencias y su adaptación a la realidad local; tiene que ser motivador porque impulsa la creatividad y la superación de los docentes en su quehacer educativo; y, que sea proyectiva para que permita crear nuevas y mejores formas de aprendizaje.

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Las estrategias básicas que permiten realizar el monitoreo pedagógico son principalmente las visitas al aula, las mismas que buscan la identificación de fortalezas y debilidades de la práctica docente en el aula misma. Estas visitas buscan también contar con información confiable y oportuna para, luego, brindar el apoyo pedagógico para que los docentes mejoren en su desempeño y eleven, así, el nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes. Por otro lado, también se considera como estrategia a la observación entre pares, según la cual docentes visitan a otros docentes cuyas aulas son de características similares en un ambiente de confianza y de apoyo mutuo. Esta observación enfatiza la

reflexión sobre todo lo observado y un trabajo colaborativo entre los pares para construir los saberes pedagógicos.

5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico. En el caso del monitoreo pedagógico a través de la observación entre pares empleamos como instrumentos a las fichas de observación y a la hoja de planificación compartida de la sesión de aprendizaje. En el caso del monitoreo pedagógico, a través de las visitas al aula, se emplea como instrumentos a la ficha de observación y al cuaderno de campo. La ficha de observación permitirá realizar la medición del desempeño del actor educativo – el docente- en el aula. Para tal efecto, esta ficha debe considerar el uso efectivo del tiempo en el aula, el empleo adecuado de las rutas de aprendizaje, el uso adecuado de los materiales y recursos educativos y la gestión del clima favorable al aprendizaje.

Por su parte, el cuaderno de campo es un documento de registro flexible y de uso continuo que debe adecuarse a los propósitos de la información que se quiere registrar. Este registro es similar a una “fotografía del aula” ya que permite registrar con exactitud todos los hechos que acontecen en una sesión de aprendizaje y las percepciones que se suscitan en ella. Esta información recopilada permitirá, luego, realizar una reflexión sobre ella y tomar decisiones importantes y orientadas a la mejora de la práctica docente.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. El acompañamiento, según las rutas del aprendizaje –Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas, es un proceso que permite el asesoramiento “al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido” (Minedu, 2013, p.13).

El Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes precisa que el acompañamiento pedagógico:

“Es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Se busca, con ello, lograr un cambio de los patrones de conducta que colabore a que el docente se vuelva un facilitador de los procesos de aprendizaje. De hecho, el acompañamiento pedagógico juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente” (Minedu, 2014, p.48).

Tanto el monitoreo como el acompañamiento pedagógico se constituyen en una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional. Por ello, el equipo directivo en su rol de líderes pedagógicos asume esta tarea de manera consciente y responsable. Tanto el monitoreo como el acompañamiento garantizará que los docentes reacios se alejen de la enseñanza tradicional y experimenten un real cambio en su labor pedagógica. Si bien es cierto, los miembros del equipo directivo son los que realizan las acciones de monitoreo y acompañamiento en la IE; esta labor también puede ser asumida por docentes capacitados y comprometidos que se unen a la tarea de lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, compartiendo, de esta manera, el liderazgo pedagógico juntamente con los directivos.

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico. Las estrategias básicas que permiten realizar el acompañamiento pedagógico son la observación entre pares, los círculos de interaprendizaje, las jornadas de reflexión, las aulas abiertas y las pasantías.

Los círculos de interaprendizaje son espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes para docentes acompañados, convocados por el acompañante. En estas reuniones en las que participan acompañantes y acompañados se tratan en forma grupal aspectos y necesidades comunes y específicas referidas a la labor pedagógica diaria realizada en el aula. Se busca, en todo momento, realizar reflexiones sobre la práctica docente y asumir compromisos de mejora; por lo que, en todo momento, se plantean alternativas de solución para problemas cotidianos que se presentan en el accionar docente en el aula.

Las jornadas de reflexión son actividades de análisis, autoevaluación y reflexión que realiza la IE. Según el Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes, estas jornadas se constituyen en un “espacio de intercambio y de interaprendizaje, de carácter institucional, puesto que involucra al equipo pedagógico en pleno bajo la conducción del equipo directivo. Su realización permite identificar los aspectos de la gestión pedagógica que hay que fortalecer, mejorar o cambiar” (Minedu, 2014, p. p. 53).

Las aulas abiertas como estrategia del acompañamiento pedagógico busca “sensibilizar” a las familias y a la comunidad en general sobre la importancia de una práctica docente de calidad. Al final, se pretende lograr que los PP.FF. y demás agentes externos se formen una opinión favorable sobre la enseñanza impartida en la IE y, debido a ello, se comprometan a colaborar con la mejora de la labor docente y

del aprendizaje de los estudiantes. En esta estrategia se emplea como instrumento al cronograma del día del aula abierta.

Las pasantías consisten en una observación directa del desempeño exitoso en determinada estrategia de un docente en aula por otro (pasante) que tiene dificultades en la aplicación de esta estrategia. Para aplicar esta estrategia, el acompañante pedagógico deberá anticipadamente identificar a los docentes con desempeños exitosos y a los docentes que necesitarán apoyo con el empleo de esta estrategia.

5.1.1.3. Evaluación

5.1.1.3.1. Definición de evaluación. La evaluación del desempeño docente, en la actualidad, debe evidenciar un giro enorme en cuanto a su concepción. Ya no se puede hablar de una evaluación sumativa, calificadora, controlista y punitiva puesto que esta es rechazada por todos los docentes y directivos. Ahora, se debe concebir a la evaluación del desempeño docente como un proceso sistemático de valoración de todo el accionar docente en su práctica pedagógica considerando la planificación, ejecución y los resultados que se obtienen luego del desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Siendo así, no solo se deben considerar los resultados en esta evaluación si no también las demás acciones realizadas por el docente con anterioridad al desarrollo de la sesión de aprendizaje y aquellas que se dan dentro de la sesión misma. Se trata de tomar en cuenta todos los procesos.

Pero, la evaluación del desempeño docente tiene que ser en todo momento formativa buscando que el docente analice, reflexione y asuma compromisos de mejora de su labor pedagógica. Los directivos tendrán que “cambiar el chip” de los docentes y hacerles entender que la implantación de una cultura de la evaluación del desempeño docente al interior de la IE es de suma importancia para lograr mejoras significativas en los aprendizajes de los estudiantes. Para ello, es importante la forma cómo “se acerca” el directivo al docente y cómo “lo acompaña” en esta tarea evaluadora: que no se sienta, vigilado, controlado, fiscalizado; si no, más bien acompañado y fortalecido por la presencia del directivo que busca con la evaluación fortalecer su labor pedagógica.

Evaluar el desempeño docente no sólo debe ser tarea del directivo; si no, también tendrá que convertirse en una tarea habitual y constante del propio docente. Es por eso que se debe sensibilizar al cuerpo docente sobre la necesidad de implantar en la IE a la autoevaluación como una herramienta muy útil y productiva para reflexionar permanentemente sobre el actuar pedagógico y, en función a ello, establecer metas

personales e institucionales de mejora de los aprendizajes de los estudiantes lo cual dependerá de una mejora paulatina de la labor pedagógica de los docentes. Obviamente, que la autoevaluación tendrá que ir acompañada por la heteroevaluación y la coevaluación como otros tipos eficaces de evaluación del desempeño docente.

Evaluar el desempeño docente significa identificar debilidades y limitaciones que posee cada profesor con la intención de buscar su gradual mejoramiento y perfeccionamiento a la luz de los indicadores de desempeño considerados en el Marco del Buen Desempeño Docente. No solo se trata, entonces, de corroborar si el docente ha desarrollado ya ciertas competencias y cumple con los indicadores previstos en el MBDDocente; si no, también se busca que los docentes puedan seguir perfeccionando sus competencias hasta donde es el “ideal” según el documento de la referencia, superando, de esta manera, las debilidades y limitaciones identificadas en ellos.

5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación. Para evaluar el desempeño docente en su sentido lato, es conveniente, entonces utilizar como instrumentos de evaluación del desempeño docente al portafolio docente, a la rúbrica de evaluación, a los cuestionarios y a las pruebas de conocimientos. El portafolio docente permitirá evaluar todos los procesos que se deben dar en el accionar docente desde la planificación y la responsabilidad en sus funciones. La rúbrica de evaluación permitirá evidenciar in situ el desempeño docente en el aula al desarrollar su sesión de aprendizaje, para lo cual se debe cuidar que este instrumento reúna en toda su amplitud el criterio de objetividad necesaria en una evaluación. Los cuestionarios y las pruebas de conocimientos, aplicados a los estudiantes, permitirán evidenciar los resultados de la labor pedagógica de los docentes.

5.1.2. Área de Comunicación

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. El desarrollo curricular del área de Comunicación y de manera especial el proceso de enseñanza de la competencia comprende textos escritos está sustentado en el enfoque comunicativo - textual: Es comunicativo pues se plantea que toda situación de comunicación se da en el marco de un contexto, con propósitos claros y con destinatarios reales. Es textual pues considera en la interacción contextos completos, que respondan las características y necesidades de aprendizaje de sus estudiantes, según su contexto. La unidad mínima que comunica es el texto.

Este enfoque comunicativo – textual presenta los siguientes rasgos según lo detalla el Minedu en la OTP de Comunicación (2010, p. 6-7): la lengua se enseña y se

aprende en pleno funcionamiento, el texto es la unidad básica de comunicación, la enseñanza de la lengua toma en cuenta las variedades dialectales y los registros de uso lingüístico, los textos deben responder a las necesidades e intereses de los estudiantes y el contexto influye en el acto comunicativo.

5.1.2.2. Competencia Comprende textos escritos

El Diseño Curricular Nacional (DCN) en su versión del año 2009 considera, en el área de Comunicación, tres competencias a desarrollar, siendo una de ellas la competencia de Comprensión de Textos; sin embargo, en su modificatoria a través de la R.M. N° 199-2015-MINEDU, considera cinco competencias en el área de Comunicación de las cuales una es la competencia Comprende Textos Escritos que consiste “en otorgar sentido a un texto a partir de las experiencias previas del lector y su relación con el contexto”. (Minedu, 2009, p. 342). Obviamente este proceso incluye diversas estrategias que permitan la identificación de la información relevante, realización de inferencias, obtención de conclusiones, enjuiciamiento de la posición de los demás y reflexión sobre el mismo proceso de comprensión, con una finalidad de autorregulación.

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia comprende textos escritos. En la búsqueda de una contextualización, se cita esta que dice: “Se debe de hacer suyo el texto que se lee, entrelazando los conocimientos previos con los nuevos que proporciona el texto para convertirlos luego en nuevos conocimientos”. (Solé, 1996, p.33). En este sentido podemos conceptualizar que la competencia comprende textos escritos es un proceso por el cual el niño descubre las ideas relevantes o mensaje que el autor da en su texto, a partir de las experiencias previas y su relación con el contexto.

Para comprender lo que se lee, los estudiantes echan mano de determinadas “herramientas de la mente” que los llevan a “pensar para comprender.”. Esto es, se ayudan de las estrategias de comprensión de textos. Este término fue creado por Lev Vygotsky (1978) para justificar y proponer que los niños deben construir destrezas intelectuales para la resolución de los problemas de conocimiento o comprensión del mundo que les rodea. Estas herramientas de pensamiento estratégico (estrategias), las hemos construido a lo largo de la historia del hombre para planificar, controlar y regular acciones de conocimiento, pensar mejor, y ampliar nuestras destrezas cognitivas y meta cognitivas.

Las Rutas de Aprendizaje, documento oficial del Ministerio de Educación formula estrategias pertinentes que se resumen a continuación:

Antes de la lectura. Las actividades que se realizan antes de la lectura son realmente importantes. Estas actividades deben tener como finalidad ayudar al estudiante a enfrentarse al texto de una manera eficaz y animar una búsqueda activa del significado que conlleve al establecimiento de un real proceso de interacción con el texto. En este momento se establecen las predicciones, hipótesis o anticipaciones, mediante la aplicación de interrogantes:

- ¿Quiero leer?, fomentando el gusto por la lectura
- ¿Para qué voy a leer este texto?, determinación del propósito de lectura
- ¿Qué sé yo acerca de este texto? Activación de conocimientos previos
- ¿De qué trata el texto? Elaboración de predicciones
- ¿Qué me dice su estructura? Formulación de la hipótesis

Durante la lectura. Las actividades que se realizan durante la lectura van a permitirnos establecer inferencias, revisar y comprobar la propia comprensión mientras se lee y tomar decisiones adecuadas ante errores o fallos de comprensión. En este momento se verifican las predicciones, hipótesis o anticipación y se clarifican dudas mediante la relectura.

El lector deberá:

- plantearse preguntas sobre lo que va leyendo
- realizar la relectura, subrayado, apuntes
- organizar el texto a través de mapas conceptuales, estructuras textuales
- formulación y contestación de preguntas
- aclararse dudas
- pensar en voz alta para asegurar la comprensión
- resumir ideas del texto

Después de la lectura. En este momento se recapitula para que el estudiante lector tenga una idea global del contenido y se tome de él las partes que sirven al propósito de la lectura.

El lector deberá realizar lo siguiente:

- identificar la idea principal
- elaborar o hacer un resumen
- formular y responder preguntas
- formulación de conclusiones y juicio de valor

-reflexionar sobre el proceso de comprensión

Adicionalmente a ello, es conveniente abrir más posibilidades para que el estudiante exprese su comprensión de manera más libre; por lo que puede hacerlo narrando, cantando, dibujando, bailando, escribiendo poemas, dramatizando, etc. Todo esto con la intención de desarrollar y fortalecer el gusto por la lectura en los estudiantes de tal manera que se pueda convertir en un hábito favorable para el aprendizaje de la competencia comprende textos escritos.

Cairney T.H. (2009) propone otras estrategias como las fichas de personajes. Es una estrategia sencilla que permite centrar la atención de los niños en las características y personalidad de los personajes e identificar las relaciones entre los personajes. Los niños podrán precisar con mayor exactitud la información referida a los personajes de una historia y deducir sus características. La lectura de cuentos, fábulas y relatos, entre otros, seguirá siendo una oportunidad para expresar sus preferencias, sentimientos y opiniones.

Condemarín (2012) propone como estrategia el organizar la información para aprender, organizadores gráficos. Esta estrategia tiene como finalidad que los niños lectores elaboren diversos organizadores gráficos que les permita representar el contenido del texto. Aunque la estrategia puede ser trabajada con textos de diverso tipo, es usada frecuentemente en la lectura de textos expositivos. Por medio de los organizadores gráficos, los estudiantes podrán tener un conocimiento coherente del texto, en vez de un conjunto inconexo de datos o situaciones, organizar la información y expresar la comprensión global del texto y tomar los organizadores gráficos como punto de partida para la producción de otros textos como informes, resúmenes, fichas técnicas, entre otros.

5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia comprende textos escritos. Para desarrollar la competencia comprende textos escritos utilizamos como recursos metodológicos a los medios visuales tradicionales y a los medios audiovisuales. En los medios visuales encontramos a los periódicos, revistas, volantes, trípticos, paneles publicitarios, afiches, recetas, etc. que mezclan signos lingüísticos con los simbólicos y los icónicos fijos y deben echar mano a otros signos tales como el color para lograr su propósito comunicativo.

Dentro de los medios audiovisuales tenemos a la televisión, al cine, a las páginas web y a las aplicaciones informáticas. Todos ellos no solo combinan los signos lingüísticos con los simbólicos y los acústicos; si no que, además le agregan signos

muy llamativos para los adolescentes tales como el color, el sonido y el movimiento. Todos estos recursos garantizan un aprendizaje significativo en los estudiantes ya que les resulta más motivador por los elementos usados.

5.1.2.2.3. Planificación de sesiones de aprendizajes de la competencia comprende textos escritos. El DCN refiere algunas orientaciones metodológicas de cómo elaborar las sesiones de aprendizaje a partir de la unidad didáctica. Al respecto se sugiere el siguiente procedimiento: se eligen los aprendizajes a lograr por los estudiantes en la sesión, se determinan las actividades y estrategias de acuerdo con los procesos didácticos y pedagógicos, se seleccionan los recursos educativos que facilitarán la enseñanza y el logro de aprendizajes, se establece el tiempo acorde con las actividades/estrategias y los aprendizajes determinados y se formulan los indicadores que permitan evidenciar el logro de los aprendizajes esperados.

La sesión de aprendizaje sobre la competencia comprende textos escritos, en su secuencia didáctica, comprende tres momentos: inicio, desarrollo y cierre. En el inicio, se desarrolla los siguientes procesos pedagógicos: problematización y motivación, recojo de saberes previos, propósito de la sesión y organización de las actividades de la sesión. En el momento del desarrollo, tenemos a la gestión y al acompañamiento como procesos pedagógicos. Finalmente, en el cierre se encuentra a la evaluación como proceso pedagógico. Cabe indicar, que frente a los procesos pedagógicos se encuentran una serie de procesos didácticos que, en su conjunto, permitirán el logro de los aprendizajes esperados en dicha sesión.

Materiales educativos. Los materiales educativos son recursos impresos o concretos que van a servir para facilitar el desarrollo óptimo del proceso de enseñanza y de aprendizaje. Su uso adecuado y oportuno motiva al estudiante a aprender y a desarrollar sus capacidades garantizando logros de aprendizaje satisfactorios. Todo material educativo interesante y atractivo va a despertar la curiosidad de los estudiantes lo cual es el primer paso en el camino de la mejora de los aprendizajes.

Los materiales educativos a utilizar en el proceso de mejora de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos son diversos, siendo algunos de ellos los textos escolares de Comunicación, los cuadernos de trabajo de comprensión de textos, afiches, láminas, carteles, paneles, periódicos, recetas, infografías, publicidad estática y móvil, textos virtuales, etc. En realidad, existe una gran gama de recursos a los cuales puede apelar el docente para lograr aprendizajes significativos en la

competencia comprende textos escritos; pero, su mayor y mejor recurso será su imaginación y actitud positiva frente al aprendizaje.

Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de la competencia comprende textos escritos. Los docentes deben favorecer en todo momento el clima adecuado para el logro de los aprendizajes en los estudiantes. Para ello, se debe asumir el modelo democrático de la disciplina que incluye la democracia y la autoridad en forma conjunta dentro de un marco de respeto y cumplimiento de los derechos y deberes de todos los actores educativos. Pero, para que ello suceda se deben implementar las siguientes estrategias: Se deben establecer normas de convivencia claras y asumidas por todos porque se entiende su sentido e importancia, se deben gestionar positivamente los conflictos que se puedan presentar en la IE y se deben resolver los conflictos mediante la negociación y la mediación o negociación asistida.

5.2 Experiencia Exitosa

Una experiencia exitosa es la aplicada a través de una investigación que aborda el “Acompañamiento Pedagógico y su incidencia en el Desempeño Docente en el Centro Escolar “Enmanuel Mongalo y Rubio” departamento de Managua Distrito III, Turno Vespertino, en el II semestre del año 2014. Este estudio fue autorizado por la directora del Centro Escolar, la que brindó todo el apoyo solicitado a las docentes y estudiantes.

La importancia de este estudio radica, en que se considera también que el director como acompañante pedagógico en su labor, diaria, debe fomentar también la actualización de conocimientos sobre el nuevo currículo para que pueda actuar correctamente en cada campo que se desea acompañar (ambiente escolar, administrativo, técnico y docente), para brindar un asesoramiento oportuno al docente sobre las técnicas y los métodos.

En los resultados de esta investigación, se obtuvo que la directora sí realiza acompañamientos; pero delega esta función, casi siempre, a otra persona. Además, esta no es sistemática, no posee un cronograma de acompañamiento y no se ajusta a las orientaciones dadas por el MINED en lo que se refiere a la frecuencia, no se han determinado instrumentos de acompañamiento a utilizar y no se ha realizado la

coordinación con los docentes; sin embargo se han identificado fortalezas en los docentes en cuanto a la planificación, pero hay debilidades en el desarrollo de las asignaturas, a pesar de ello la percepción del desempeño docente se valora de muy bueno y bueno. Esto permite afirmar que la directora e inspector poseen debilidades en su capacidad de liderazgo pedagógico, no logran que los docentes sientan la confianza en el desarrollo de los acompañamientos y no han establecido políticas de estímulo al desempeño docente.

Ante las dificultades referidas anteriormente, se ha brindado recomendaciones a la directora y docentes y se ha sugerido la formación continua y una capacitación en el aspecto de la orientación o asesoramiento. Finalmente, luego de aplicar lo recomendado, se logró que el acompañamiento brindado por la directora y el inspector tuviera efectos positivos en el proceso de enseñanza aprendizaje, en lo que se refiere al aspecto metodológico, relaciones humanas afectivas, retroalimentación y rendimiento académico de los estudiantes.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1. Objetivos

6.1.1. Objetivo general

Fortalecer la práctica pedagógica de los docentes para desarrollar la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación a través de la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la labor docente que busque atender las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa Leoncio Prado del distrito de Paiján, provincia de Ascope, UGEL Ascope, La Libertad.

6.1.2. Objetivos específicos

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre las estrategias basadas en las rutas, los procesos pedagógicos, el uso de recursos educativos y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación de manera pertinente, reflexiva y respetuosa para desarrollar las competencias docentes que permiten el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.

- Evaluar la práctica docente según la concepción formativa que busca un análisis y reflexión en base a las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento y un compromiso de fortalecimiento progresivo de las competencias pedagógicas necesarios para desarrollar la competencia comprende textos escritos.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Frente a la problemática del nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del sexto ciclo del nivel secundaria y habiendo ya identificado como principales causas a las limitaciones existentes en el desempeño docente relacionadas con el empleo de estrategias según las rutas de aprendizaje, el uso de recursos educativos, el uso de procesos pedagógicos y didácticos y la

generación de climas favorables para el aprendizaje; es necesario, entonces, establecer como alternativa de solución más apropiada y pertinente a la implementación del Plan del MAE de la práctica docente que buscará desarrollar las competencias de los docentes que van a permitir el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, y, en el cual, la autoevaluación se convertirá en una herramienta muy útil y la “cultura de la evaluación” en una necesidad primordial a atender.

Para iniciar la implementación del Plan del MAE de la práctica docente, se debe elaborar la respectiva matriz que permita visualizar de manera integrada y correlacionada a todos los componentes que deben considerarse en dicho plan, tales como la alternativa de solución, los objetivos, los indicadores, las metas, las estrategias, las actividades, los responsables y los plazos en que se cristalizarán. Esta matriz es una suerte, entonces, de insumo para la posterior elaboración del Plan del MAE de la práctica docente; y, por lo tanto, se convierte en un paso muy importante en el camino a recorrer para conseguir los objetivos y metas trazadas referidas a la mejora y fortalecimiento de las capacidades docentes que permitan el logro de un nivel satisfactorio en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del VI ciclo del nivel secundaria.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción trabajada minuciosamente y en la cual se establecen como estrategias muy importantes las visitas al aula, los círculos de interaprendizaje (CIAGs), las entrevistas personales con los docentes monitoreados y la evaluación permanente (autoevaluación y heteroevaluación). Se espera visitar, atender y fortalecer al 100% de docentes mediante la realización de todas las actividades programadas y el establecimiento de una “cultura de la evaluación” al interior de la IE.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
MAE	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre las estrategias basadas en las rutas, los procesos pedagógicos, el uso de recursos educativos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas de monitoreo para el recojo de información programadas que han sido ejecutadas.	100 % de visitas atendidas	VISITA AL AULA	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia de la implementación del MAE en la I.E.	Equipo directivo y jerárquico	X											
					1.2. Jornada de socialización y análisis de los instrumentos del MAE y del cronograma.		X	X										
					1.3. Diagnóstico del desempeño docente (primera visita).				X									
					1.4. Análisis de los resultados del primer monitoreo, autorreflexión y autocrítica.					X								
					1.5. Elaboración del informe y difusión de la demanda formativa					X								
					1.6. Visitas al aula N° 2 y N° 3.						X		X					
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación de manera pertinente, reflexiva y respetuosa para fortalecer las competencias	Número de círculos de interaprendizaje programados que han sido ejecutados.	6 CIAGs	Círculos de interaprendizaje sobre estrategias, procesos pedagógicos y didácticos, uso de materiales y clima favorable para el aprendizaje.	2.1. Establecimiento de horarios para la realización de los CIAGs.	Equipo directivo y jerárquico.		X	X									
					2.2. Elección de los docentes aliados que dirigirán los CIAGs y coordinación con ellos.			X	X									
					2.3. Ejecución de los CIAGs sobre estrategias, procesos pedagógicos y didácticos, uso de materiales y clima favorable para el aprendizaje.			X	X	X	X		X	X				

	docentes que permiten el desarrollo de la comprensión de textos.				2.4. Comunicación de compromisos asumidos como frutos de los CIAGs.		X	X	X	X		X	X				
					2.5. Evaluación de la ejecución de los CIAGs.		X	X	X	X		X	X				
					Número de entrevistas programadas que han sido ejecutadas		6 entrevistas personales	Acompañamiento específico a través de entrevistas personales con docentes generando la reflexión individual.	2.6. Elaboración del plan mensual de asesoramiento personalizado.	Persona l directivo y docente.		X					
					2.7. Ejecución de las entrevistas personales generadoras de una reflexión individual.			X	X	X		X	X	X			
					2.8. Evaluación de la ejecución de las entrevistas personales.							X					
Evaluar la práctica docente según la concepción formativa que busca un análisis y reflexión en base a las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento y un compromiso de	Porcentaje de docentes evaluados.	AL 100% de docentes evaluados.	Auto y hetero evaluación de la práctica docente.	3.1. Comunicación de la ficha de evaluación del desempeño.	Equipo directivo y jerárquico.	X		X		X							
				3.2. Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.		X											
				3.3. Aplicación de instrumento de evaluación del desempeño docente.				X		X		X					
				3.4. Retroalimentación formativa en virtud de los resultados de la evaluación.				X		X		X					

	fortalecimiento progresivo de las competencias pedagógicas necesarios para desarrollar la competencia comprende textos escritos.				3.5. Conversación crítica-reflexiva para asumir compromisos de mejora permanente del desempeño docente.					X		X		X
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	---	--	---	--	---

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción

Frente a la problemática priorizada referida al nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos se estableció como alternativa de solución a la implementación de Plan del MAE a la práctica docente, para lo cual es necesario la elaboración de la matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción. Esta matriz se impregna de una gran importancia debido a que sirve como un instrumento eficaz para dar seguimiento a la implementación de las estrategias y actividades propias del Plan de Acción, esto es monitorear todas las acciones planificadas en la propuesta de solución rumbo a la solución del problema consiguiendo, así, una mejora en los aprendizajes de la competencia comprende textos escritos.

Durante la implementación del Plan del MAE a la práctica docente se pueden presentar ciertos riesgos que puedan afectarla y ante lo cual se deben asumir las medidas correctivas pertinentes para afrontarlas. Frente al monitoreo se puede suscitar un enfrentamiento con algunos docentes reacios a ser observados durante la ejecución de sus sesión de aprendizaje, ante lo cual se realizará una jornada de sensibilización con todos los docentes sobre la importancia de la implementación del MAE en la institución educativa.

En lo que respecta al acompañamiento, el riesgo sería el contar con algunos docentes poco predispuestos al diálogo y a la reflexión crítica de su desempeño a pesar del buen trato que reciben. Ante ello, se plantea la realización de CIAGs y entrevistas personales (asesoramiento personalizado) en donde se fortalecerán ciertas competencias docentes referidas al enfoque reflexivo-crítico aplicado a su práctica docente y a una cultura del buen trato basado en la relación horizontal y de respeto mutuo.

En lo que se refiere a la evaluación, se constituyen en un posible riesgo la presencia de algunos docentes reacios a ser evaluados en su desempeño por considerarla punitiva y fiscalizadora. Frente a ello, se plantea la realización de la jornada de reflexión sobre la importancia de la evaluación formativa con retroalimentación y de la necesidad de implantarla como una cultura en la IE de tal modo que permita un perfeccionamiento de la práctica docente y una mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, se les invitaría a revisar y proponer modificaciones a la ficha de evaluación que servirá para tal fin.

La matriz del monitoreo y evaluación del Plan de Acción incluye actividades como jornadas de reflexión, CIAGs, visitas al aula, reuniones de coordinación y de análisis de resultados y aplicación de la autoevaluación y la heteroevaluación. Estas acciones o actividades se evidenciarán a través de actas de reuniones y asistencia, plan de monitoreo y el cronograma respectivo dentro de él, informes, matriz de compromisos, fotos, vídeos, etc.

Para la evaluación del Plan de Acción se emplearán principalmente instrumentos tales como el cuaderno de campo, la lista de cotejos, la ficha de autoevaluación y la ficha de entrevistas. El cuaderno de campo permitirá registrar actividades, describir acciones y reflexionar sobre ellas y la ficha de autoevaluación ayudará a reflexionar individualmente y a responsabilizarse de las actividades y a profundizar en un mayor autoconocimiento y comprensión de todo lo realizado. A continuación, se presenta la respectiva matriz del monitoreo y evaluación del Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						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 al aula para recoger información sobre las estrategias basadas en las rutas, los procesos pedagógicos, el uso de recursos educativos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas de monitoreo para el recojo de información programadas que han sido ejecutadas.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la implementación del MAE en la I.E.	Equipo directivo y docentes					X		- Acta de asistencia Panel de productos	Ficha de monitoreo	Proyector multimedia Laptop	100% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de socialización y análisis de los instrumentos del monitoreo y elaboración del cronograma.	Docentes y equipo directivo					X		- Acta de asistencia. - Instrumentos de monitoreo - Cronograma	Lista de cotejo	Instrumentos de monitoreo	
			1.3 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Equipo directivo				X			- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Ficha de autoevaluación Cuaderno de campo		
			1.4 Análisis de los resultados del primer monitoreo, autorreflexión y autocrítica.	Equipo directivo y docentes				X			- Matriz de evidencias - Acta de reflexión - Informes	Cuaderno de campo	Proyector multimedia Laptop	

			1.5 Elaboración del informe y difusión de la demanda formativa.	Equipo directivo y docentes					X		- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento	Cuaderno de campo	Proyector multimedia Laptop	
			1.6 Visitas al aula 2 y 3	Equipo directivo					X		- Informe de monitoreo.	Ficha de monitoreo	Cuaderno de campo	
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación de manera pertinente, reflexiva y respetuosa para fortalecer las competencias docentes que permiten el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.	Número de círculos de interaprendizaje programados que han sido ejecutados.	Círculos de interaprendizaje sobre estrategias, procesos pedagógicos y didácticos, uso de materiales y clima favorable para el aprendizaje.	2.1 Establecimiento de horarios para la realización de los CIAGs.	Equipo directivo y docentes					X		Acta de acuerdos. Fotos. Videos. Planificador	Cuaderno de campo		1100% de visitas ejecutadas
			2.2 Elección de los docentes aliados que dirigirán los CIAGs y coordinación con ellos.	Equipo directivo y docentes					X		Acta de acuerdos Oficios de apoyo	Cuaderno de campo		
			2.3 Ejecución de los CIAGs sobre estrategias, procesos pedagógicos y didácticos, uso de materiales y clima favorable para el aprendizaje	Equipo directivo y docentes					X		Fotos. Acta de asistencia. Ficha de compromiso del docente.	Cuaderno de campo.		100% de visitas ejecutadas
			2.4 Comunicación de compromisos asumidos como frutos de los	Equipo directivo					X		Informe de fortalezas y debilidades.	Cuaderno de campo.	Plataforma virtual de la I.E.	

			CIAGs.										Mural	
			2.5 Evaluación de la ejecución de los CIAGs.	Equipo directivo y docentes				X		Informe de acciones realizadas.	Cuaderno de campo Rúbrica			
	Número de entrevistas personales programados que han sido ejecutados	Acompañamiento o específico a través de entrevistas personales con docentes generando la reflexión individual.	3.1 Elaboración del plan mensual de asesoramiento personalizado.	Equipo directivo y docentes				X		Acta de acuerdos. Fotos. Planificador	Cuaderno de campo		100 % de entrevistas ejecutadas	
3.2 Ejecución de las entrevistas personales generadoras de una reflexión individual.							X		Acta de asistencia. Ficha de compromiso del docente.	Ficha de entrevista Cuaderno de campo				
3.3 Evaluación de la ejecución de las entrevistas personales.							X		Informe de acciones realizadas.	Ficha de entrevista Rúbrica				
Evaluar la práctica docente según la concepción formativa que busca un análisis y reflexión en base a las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento y un compromiso de fortalecimiento	Porcentaje de docentes evaluados	Autoevaluación Heteroevaluación	4.1 Comunicación de la ficha de evaluación de desempeño.	Equipo directivo y docentes				X		Fotos Videos	Cuaderno de campo. Rúbrica del desempeño docente.	Proyector multimedia Laptop Fichas de monitoreo	100% de visitas ejecutadas	
			4.2 Reflexión sobre las evidencias que dificultan los avances en la práctica.	Equipo directivo y docentes				X		Fotos Acta de reflexión	Cuaderno de campo Ficha de autoevaluación	Ficha de autoevaluación		
			4.3 Informe de resultados de la	Equipo directivo						Fotos. Videos.	Cuaderno de			

progresivo de las competencias pedagógicas necesarios para desarrollar la competencia comprende textos escritos.			mejora de la práctica pedagógica.						X		Hoja informativa de resultados.	campo.		
--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	---	--	---------------------------------	--------	--	--

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

8. Presupuesto

La implementación del Plan del MAE a la práctica docente requiere de una planificación muy minuciosa considerando todos los aspectos necesarios a atender que permitan su ejecución en forma exitosa. Uno de estos aspectos a tomar en cuenta es el presupuesto, el cual se convierte en un soporte financiero muy importante para hacer realidad cada una de las actividades programadas en el plan. Y es que, en realidad, es muy importante saber de dónde provendrá el dinero necesario para financiar todos los gastos que trae consigo la realización de una u otra actividad. Obviamente, algunas actividades no demandarán la inversión de ningún sol; sin embargo, la mayoría de ellas sí necesitan una inversión de dinero en montos pequeños o grandes. Por eso, es importante garantizar las fuentes de dinero y las cantidades necesarias para ejecutar todas las actividades programadas.

En la institución educativa existen aliados internos y externos que actuarán, con agrado, como fuentes de inversión para lograr la implementación total del Plan del MAE a la práctica docente. Se tiene, entre otros, a la APAFA de la IE., a las dos señoras que ganaron la buena pro en la licitación de los dos quioscos escolares y a la señora que hizo lo propio con el ambiente para fotocopias y que se identifican tremendamente con el colegio, y a la comisión de recursos propios que están llanos a apoyar a cualquier buen proyecto que se quiera poner en marcha en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.

La puesta en marcha de la alternativa de solución “implementación del Plan del MAE a la práctica docente” está refrendada por diversas normas nacionales que le otorgan el soporte normativo necesario para facilitarla como intervención en la IE. Entre ellas tenemos a la Ley General de Educación y su Reglamento, a la Ley de la Reforma Magisterial y su Reglamento, al Marco del Buen Desempeño Directivo, al Marco del Buen Desempeño Docente, el Proyecto Educativo Nacional, al DCN, a la norma que regula el Acompañamiento Pedagógico en las I.E.E., a las Resoluciones que orientan el desarrollo de las actividades en un determinado año lectivo, al P.E.I, al P.C.I, al R.I. y al P.A.T.

Con lo dicho anteriormente, queda preparado el camino para la exitosa implementación del Plan del MAE a la práctica pedagógica, lo cual permitirá el fortalecimiento de las competencias docentes en cuanto a la enseñanza de la

competencia comprende textos escritos y una mejora sustancial en su aprendizaje. Este plan traerá muchos cambios radicales en la comunidad educativa, específicamente en la actitud de cada uno de ellos frente al aprendizaje de la competencia comprende textos escritos por parte de los estudiantes. Se tendrá docentes empoderados y predispuesto al cambio y a la innovación; estudiantes predispuestos a aprender y a lograr resultados satisfactorios en la competencia comprende textos escritos; PP.FF. comprometidos con el aprendizaje de sus hijos y, por lo tanto, dispuestos a colaborar en todo momento con los docentes; y colectividad presta a ayudar en todo lo que esté en sus manos en bien de la mejora de los aprendizajes. A continuación, se presenta el presupuesto del Plan de Acción.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la implementación del MAE en la IE.	Primera Semana de marzo	- S/ 50.00 por fólderes y copias. - S/ 100.00 por refrigerio	APAFA Concesionaria del Quiosco 1
1.2 Jornada de socialización y análisis de los instrumentos del MAE y del cronograma.	Primera Semana de marzo Primera semana de abril	- S/ 20.00 por copias. - S/ 100.00 por refrigerio	APAFA Concesionaria del Quiosco 2
1.3 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de mayo	- S/ 40.00 por copias.	Concesionaria de la fotocopiadora.
1.4 Análisis de los resultados del primer monitoreo, elaboración del informe y difusión de la demanda formativa.	Primera semana de junio	S/ 20.00 en impresiones	Recursos propios
1.5 Visitas al aula 2 y 3	Mes de julio Mes de setiembre	S/ 80.00 en copias	Recursos propios
2.3 Ejecución de los CIAGs sobre estrategias, procesos pedagógicos y didácticos, uso de materiales y clima favorable para el aprendizaje.	Segunda semana de los meses de abril, mayo, junio, julio, setiembre y octubre	S/ 300.00 por fotocopias en los seis CIAGS.	APAFA Concesionaria de Quiosco 1 y 2 (dos CIAGs c/u)
2.4 Comunicación de compromisos asumidos como fruto de cada CIAG.	Tercera semana de los meses de abril, mayo, junio, julio, setiembre y octubre.	S/. 5.00 por impresiones.	Recursos propios.
2.5 Evaluación de la ejecución de los CIAGs.	Segunda semana de los meses de abril, mayo, junio, julio, setiembre y octubre	S/ 10.00 por impresiones.	Recursos propios
3.1 Elaboración del plan mensual de asesoramiento personalizado.	Segunda semana de abril	S/ 5.00 por impresiones	Recursos propios
3.2 Ejecución de las	Segunda semana de los	S/. 15.00 por	Recursos propios

entrevistas personales generadoras de una reflexión individual.	meses de abril, mayo, junio, julio, setiembre y octubre	impresiones	
3.3 Evaluación de la ejecución de las entrevistas personales.	Segunda semana de los meses de abril, mayo, junio, julio, setiembre y octubre	S/ 5.00 por impresiones	Recursos propios
4.2 Reflexión sobre las evidencias que dificultan los avances en la práctica.	Cuarta semana de Mayo	S/ 50.00 por copias	Concesionaria de la fotocopidora
4.3 Informe de resultados de la mejora de la práctica pedagógica.	Cuarta semana de Mayo	S/ 50.00 por copias.	Recursos propios

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

En el camino de elaboración del Plan de Acción se han vivido muchas experiencias de aprendizaje de conocimientos necesarios para lograr el fortalecimiento de las competencias y capacidades como directivos, permitiendo una actuación conforme a los desempeños referidos en el Marco del Buen Desempeño Directivo. El líder pedagógico debe ir acercándose al ideal de directivo enmarcado en este documento, para lo cual todo lo vivenciado en este largo camino de la segunda especialización ha jugado un papel importante en este perfeccionamiento.

Inicialmente se presentó como desafío a la dirección escolar de una institución educativa caracterizada por su complejidad y diversidad. Y es que no es fácil, de hecho, gestionar esta complejidad en la labor de liderazgo y la diversidad existente en cuanto a los intereses y relaciones que se van dando en una institución educativa. Aún sabiendo eso, se presentó como un reto esta compleja tarea de dirigir una organización educativa de este tipo y, el directivo, lo asumió con agrado por cuanto está empoderado y predispuesto a asumir este y otros retos en el camino de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Luego de asumir el reto de mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes, el directivo comprendió la importancia de la planificación y de la evaluación permanente de todos los procesos para lograr el desarrollo humano de todos los actores educativos y una mejora en los aprendizajes de los estudiantes. Pero este trabajo tiene que ser en todo momento colaborativo y consensuado, para lo cual se debe tener un conocimiento pleno de todo el accionar institucional, su problemática y necesidades.

Luego de entender que el trabajo institucional debe ser colaborativo y consensuado, debiendo contar con la participación de todos los actores educativos, el directivo tiene que convencerlos de que cada agente educativo asume un rol muy importante en la IE y, por lo tanto, se deben establecer mecanismos y estrategias para asegurar un clima democrático y favorable para el trabajo y para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Se trata de mejorar y fortalecer las relaciones entre todos ellos para lograr una convivencia democrática caracterizada por el respeto, la tolerancia, la empatía, la actitud dialógica, la solución positiva de los conflictos, etc. convirtiéndola a la institución educativa en una real comunidad del estudio y del aprendizaje.

Una vez que se ha logrado una institución educativa poseedora de una convivencia favorable para los aprendizajes, el directivo debe dar un paso más adelante mediante la transformación del colegio en una real comunidad de aprendizaje en donde todos los actores educativos actúan e interactúan responsable y activamente para obtener mejores resultados en el aprendizaje de los estudiantes hasta llegar a los satisfactorios. El docente es el gestor del aprendizaje en el aula y el directivo es el que articula y promueve el aprendizaje a nivel institucional.

En tanto la institución educativa se ha convertido en una comunidad de aprendizaje, el directivo se convencerá de que el acompañamiento a la práctica docente y la evaluación de ella son tareas suyas que guardan una enorme importancia en el posterior logro de las metas trazadas en cuanto a la mejora de los aprendizajes. Para ello, tendrá que fortalecerse aún más en cuanto a sus conocimientos sobre la labor pedagógica y en lo que se refiere a sus capacidades para observar, escuchar activamente, dialogar, invitar a la reflexión y establecer relaciones de respeto y apoyo mutuo. Esto lo acercará más a los docentes y lo hará ver como un líder que interactúa y se preocupa, como ellos, por mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Finalmente, queda ya todo expedito para ejecutar el Plan de Acción que permitirá el fortalecimiento de la labor del directivo como líder pedagógico, lo cual redundará en una mejorar de las competencias pedagógicas de los docentes a través de la implementación del Plan del MAE a la práctica docente. Este plan garantizará la solución del problema priorizada y, por tanto, una mejora en los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos de los estudiantes del nivel secundario.

10. Lecciones Aprendidas

En este hermoso camino de aprendizaje y de fortalecimiento de la labor del directivo como líder pedagógico, se han aprendido varias lecciones; siendo algunas de ellas las siguientes: Realizar un diagnóstico de la problemática de la institución educativa usando como estrategia a la chacana y el árbol de problemas permitió identificar los diversos problemas institucionales y priorizar aquel que resulta más relevante o que requiere urgente atención por su implicancia en el aprendizaje de los estudiantes que es nuestro principal objetivo.

Lograr una convivencia democrática favorable al aprendizaje lo cual es una de las más trascendentes funciones que posee el directivo. Si se logra una convivencia favorable al aprendizaje a nivel institucional estará, entonces, asegurada la gestión de un clima favorable para el aprendizaje dentro de las aulas. Para ello, el directivo deberá fortalecer sus habilidades interpersonales para poder contagiar a los demás agentes o actores educativos ese sentimiento de “estar” y “sentirse” bien en el colegio y en el aula.

Conformar las comunidades profesionales de aprendizaje, de tal modo que la institución educativa tenga que convertirse en una de ellas, en donde todos los actores educativos actúan acorde con los objetivos y metas comunes y consensuadas. El director deberá ser un auténtico gestor y líder pedagógico a nivel institucional y el docente un gestor del aprendizaje en el aula. Para ello, los directivos y docentes, deberán cambiar la concepción de lo que es ser un directivo y concluir que, ahora, ya es un aliado y un acompañante del docente en la ejecución de su práctica pedagógica.

Apoyar a los docentes en su diaria labor pedagógica y asegurar que el aprendizaje de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos sea de un nivel satisfactorio, realizando con eficiencia la labor principal de todo directivo, cual es la de ser un líder pedagógico, para lo cual la operativización del Plan del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica pedagógica resulta ser la opción más apropiada y pertinente.

Socializar y consensuar los procesos institucionales en la práctica pedagógica de la institución educativa permite generar una ruta que viabilice las alternativas de solución a los problemas de la IE, consolidándose en una cultura de la gestión. Para

lograr ello es importante que el directivo cumpla a cabalidad su rol como gestor y líder pedagógico.

Operativizar las dimensiones del liderazgo en la institución educativa ayudan a organizar el trabajo educativo visionando las mejoras de la IE en aprendizajes y profesionalización docente, siendo el directivo como líder pedagógico el dinamizador de los mismos.

Referencias

- Cairney T.H. (2009). *Enseñanza de la comprensión lectora*. Madrid. Orcajen S.L.
- Chávez, F. (1998). *Redacción avanzada. Un enfoque Lingüístico*. México: Editorial Pearson.
- Condemarín. *Estrategias de enseñanza para activar los esquemas cognitivos de los estudiantes*. Recuperado el 30 de noviembre 2012 de <http://www.lectura y vida. fahce.unlp.edu.ar/pdf>
- El Tawab, S. (1997). *Enciclopedia de Pedagogía/Psicología*. Barcelona: Trébol.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Kritt, David W. *La perspectiva de Vygotsky sobre el aprendizaje, la cultura y la enseñanza que marca la diferencia*. Recuperado el 02 de abril del 2018 de <https://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre353/re35305esp.pdf?documentId=0901e72b812048b1>
- Ministerio de Educación del Perú. (2009). *Diseño Curricular Nacional (DCN) de la Educación Básica Regular*. Lima, Perú: World Color Perú S.A.
- Ministerio de Educación del Perú. (2010). *Orientaciones para el Trabajo Pedagógico Área de Comunicación*. Lima, Perú: MINEDU
- Ministerio de Educación del Perú (2013). *Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (2015). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (2015). *Rutas del aprendizaje. ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes?* Comunicación VI Ciclo. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Primer fascículo. Lima, Perú: MINEDU.
- Ortiz, R. (2014). *Acompañamiento Pedagógico y su incidencia en el Desempeño Docente en el Centro Escolar Enmanuel Mongalo y Rubio*. Managua, Nicaragua:

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 12 de febrero del 2018 de

<http://repositorio.unan.edu.ni/708/1/47902.pdf>

Pinzas, J. (1997). *Leer Pensando Serie Fundamentos de la lectura*. Lima: Perú.

Solé, I. (1996). *Estrategias de lectura*. Barcelona: Graó.