

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 N° 80528 “JOSÉ NÉSTOR ESQUIVEL NÚÑEZ” DEL DISTRITO DE SANTIAGO DE CHUCO, PROVINCIA DE SANTIAGO DE CHUCO, UGEL SANTIAGO DE CHUCO – LA LIBERTAD.

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

JARA BENITES Quique Javier

La Libertad - Perú

2018

Introducción

El presente trabajo académico surgió a raíz de los bajos resultados obtenidos en las evaluaciones censales 2015 y 2016 y en la revisión de las actas de evaluación que determinaron que existe nivel de logro insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular en la IE N° 80528 “José Néstor Esquivel Núñez” del distrito de Santiago de Chuco provincia de Santiago de Chuco, departamento la Libertad y a partir de ello, plantear la propuesta consistente en un Plan de Acción basado en la implementación pertinente del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica (MAE) para mejorar la práctica, la motivación y el compromiso docente con impacto en los aprendizajes de los estudiantes del ciclo mencionado.

El presente Trabajo Académico se elaboró partiendo del análisis diagnóstico de los aprendizajes de los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular mediante la aplicación del árbol de problemas para determinar las causas y efectos y el árbol de objetivos para determinar los retos y los desafíos correspondientes. Se hizo uso de técnicas de investigación como: observación, encuesta entrevista, grupo focal, etc. que permitieron arribar a conclusiones que orientaron la revisión de conceptos y experiencias exitosas acerca del MAE como propuesta de solución, la misma que se constituyó en un Plan de Acción y su respectivo plan de monitoreo y evaluación.

En el presente Trabajo Académico se presentan diez acápites. Se inicia con el primer acápite que se refiere a la problemática de la institución en el que se presenta la caracterización del contexto socio cultural de la IE N° 80528 “José Néstor Esquivel Núñez” del caserío de Suruvara así como también la formulación del problema identificado. El segundo acápite trata sobre el diagnostico que se obtuvo al aplicar los instrumentos de recojo de información, los cuales nos arrojaron resultados cualitativos y cuantitativos y también presenta la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, los Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo. En el apartado tres se aborda sobre la caracterización del rol como líder pedagógico y el punto cuatro que se refiere al planteamiento de las alternativas de solución correspondiente al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

Seguidamente se presenta el acápite cinco denominado sustentación de la alternativa de solución priorizada que contiene el marco conceptual del monitoreo y desarrollo de la comprensión de textos, acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la comprensión de textos, como también la evaluación del desempeño docente para la comprensión de textos. También se acompaña una experiencia exitosa ejecutada sobre Monitoreo Acompañamiento y Evaluación para la mejora de aprendizajes experiencia que avala nuestro trabajo.

A continuación se presenta el acápite seis que trata sobre el diseño del Plan de Acción; asimismo trata sobre los objetivos, general y específicos y la matriz del Plan de Acción. En el punto siete se hace referencia sobre el Plan del Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción haciendo alusión a los elementos concretos de verificación del cumplimiento de la propuesta; en el punto ocho se aborda el presupuesto; en el apartado nueve se trata sobre la descripción del proceso de elaboración del plan de acción y; por último, en el acápite 10 se concluye con las lecciones aprendidas.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80528 “José Néstor Esquivel Núñez”

La Institución Educativa N° 80528 “José Néstor Esquivel Núñez” está ubicada en el caserío de Suruvara, distrito de Santiago de Chuco, provincia de Santiago de Chuco y región La Libertad, en la sierra nor occidental del Perú. La institución educativa se halla a 12 km. de la ciudad de Santiago de Chuco y una altitud de 3300 m.s.n.m., siendo su naturaleza geográfica correspondiente a la zona quechua o sierra andina; por lo tanto, el plantel escolar está catalogado como institución educativa rural. Administrativamente pertenece a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Santiago de Chuco y a la Gerencia Regional de Educación La Libertad (GRELL).

La actividad económica a la que se dedica la población es la agricultura y la ganadería, habiéndose impulsado en el caserío y alrededores pequeños proyectos de crianza de peces y de animales menores como cuyes y aves de corral. Asimismo, una parte de la población se dedica a la crianza y cuidado de animales genuinos como la vicuña y la alpaca, dándose cada año la actividad de la trasquila (Chaco), que consiste en el corte de la fibra de la vicuña en conjunto con la comunidad de Cahuide, muy cercana al caserío. Si bien es cierto que la actividad económica es austera, se presentan problemas socioeconómicos como consumo de bebidas alcohólicas, familias disfuncionales, desnutrición infantil, entre otros.

Asimismo, la comunidad tiene una serie de necesidades como el mantenimiento de la carretera que conecta las comunidades de Chollagueda con Sullarida, la ampliación de los servicios de agua, desagüe y luz eléctrica así como la ampliación y mejora de los canales de regadío y reforestación de la zona con árboles nativos. Toda esta realidad afecta directa e indirectamente a los estudiantes; por lo que la institución educativa debe afrontarla como demanda territorial asumiéndola como un conjunto de situaciones significativas para desarrollar proyectos de aprendizaje con enfoque productivo, ambiental y de derechos humanos enfatizando la comprensión de textos como acción transversal.

La institución educativa cuenta con local propio, moderno y en buenas condiciones, dividida en pabellones para educación inicial, primaria y secundaria;

cuenta con auditorio, biblioteca, patios, loza deportiva y servicios higiénicos; además cuenta con el aula funcional para inglés y educación para el trabajo. Se cuenta asimismo con los servicios básicos de agua y luz eléctrica; es decir, presenta todas las condiciones físicas para que los estudiantes, profesores, personal de servicio y directivo se desenvuelvan en un ambiente adecuado, por lo que se puede afirmar que los bajos niveles de logro de los aprendizajes en los estudiantes no se deben a la falta de ambientes físicos.

En cuanto al personal que labora en la institución educativa N° 80528 se cuenta con 23 profesores, dos auxiliares, un administrador, una secretaria, un personal de soporte tecnológico, un psicólogo, un personal de mantenimiento, cuatro vigilantes y dos directivos; además se cuenta con una población estudiantil de 270 estudiantes, distribuidos en: 25 estudiantes en inicial, 95 estudiantes en primaria y 150 estudiantes en secundaria. En cuanto a la cultura escolar, esta institución pregona el diálogo participativo como fuente tenemos la toma de acuerdos asentados en acta. En este sentido tiene una relación estrecha con los padres de familia agrupados en la Asociación de Padres de Familia (APAFA) con ellos se ejecutan jornadas con padres de familia y se desarrolla tutoría con familia. En lo que respecta a los estudiantes, se cuenta con el Municipio Escolar y con los brigadieres de aula, quienes, junto con la comunidad docente y administrativa, participan en las reuniones que realiza el Consejo Educativo Institucional (CONEI) para tratar asuntos que beneficien a la IE y a sus usuarios.

Por último, la IE cuenta con las siguientes fortalezas: infraestructura moderna, directivo con estudios en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, docentes nombrados, personal administrativo nombrado, infraestructura pertinente y con ambientes debidamente implementados, el desarrollo del modelo de Jornada Escolar Completa (JEC) y espacios de desarrollo educativo suficientes (losas deportivas, áreas verdes, etc.). Entre las oportunidades con que cuenta la IE se tiene la participación del Club de Madres, de la Ronda Campesina, de las autoridades políticas del distrito, de la Posta Médica y de la Asociación de Productores Agropecuarios de la comunidad de Suruvara.

1.2 Formulación del Problema Identificado.

Según los informes de los resultados de las pruebas de Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) a cargo del Ministerio de Educación (2016) y de las actas de evaluación 2015 – 2016, se ha identificado la siguiente situación problemática: nivel de logro insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular en la IE N° 80528 “José Néstor Esquivel Núñez” del distrito Santiago de Chuco provincia de Santiago de Chuco, departamento de la Libertad; el mismo que ha sido el motivo del presente trabajo académico.

Según la técnica del árbol de problemas se ha logrado identificar como primera causa la inadecuada práctica pedagógica del docente, siendo el factor asociado el de capacidades y motivación de los docentes de acuerdo a Leithwood (Ministerio de Educación, 2017), teniendo como efecto práctica pedagógica no planificada según el enfoque por competencias, llegando el docente al aula sin una ruta metodológica que direcciona sus actividades en cada momento de la sesión.

La siguiente causa es el inadecuado Monitoreo y Acompañamiento a la práctica docente, siendo el factor asociado el de capacidad de los directivos para realizar el MAE, originando como efecto sesiones de aprendizajes rutinarias y poco significativas; sumado a ello el temor de los docentes a ser acompañados y monitoreados, pues todavía se maneja una errada concepción del monitoreo concibiéndolo como un mecanismo de fiscalización y evaluación punitiva. El efecto es el conjunto de sesiones de aprendizaje rutinarias y no significativas.

Como tercera causa podemos mencionar el escaso apoyo de los padres de familia a las actividades de extensión en casa, siendo el factor asociado el de motivación, ya que no están cumpliendo su verdadero rol de padres, no involucrándose con el progreso de los aprendizajes de sus hijos, no contribuyendo a la labor del docente y no brindando importancia a los avances y/o dificultades que los niños (as) y adolescentes estén registrando en las diferentes áreas académicas; asimismo, no asistiendo al llamado de los docentes para el reporte de las labores académicas de sus hijos. El efecto es que los estudiantes tengan niveles de logro de aprendizaje insatisfactorios

Como cuarta causa se tiene el clima escolar inadecuado, siendo el factor asociado el de gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras,

llegándose a registrar cuadros de violencia tanto física como psicológica entre estudiantes lo que da cabida a pequeñas muestras de Bullying, que no están siendo debidamente atendidas, muchas de las veces por no ser oportunamente reportadas tanto por los estudiantes, docentes y tutores. El efecto es el desorden e indisciplina en el aula de clases.

La quinta causa es falta de promoción de la lectura a nivel institucional, siendo el factor asociado el de capacidades de los docentes para implementar estrategias de lectura tanto a nivel de aula, institucional como lectura para la recreación, hecho que está estrechamente relacionado con la falta de hábitos de lectura tanto de estudiantes, docentes, padres de familia y de la comunidad en general. El efecto que ocasiona esta causa es la presencia de estudiantes con dificultades para leer y comprender lo que leen.

El problema citado es posible de ser superado porque en la institución educativa tal como se ha mencionado, cuenta con fortalezas y oportunidades como infraestructura moderna, directivo con estudios en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, docentes nombrados, personal administrativo nombrado, infraestructura pertinente y con ambientes debidamente implementados, el desarrollo del modelo de Jornada Escolar Completa (JEC) y espacios de desarrollo educativo suficientes (losas deportivas, áreas verdes, etc.). Entre las oportunidades se tiene la participación del Club de Madres, de la Ronda Campesina, de las autoridades políticas del distrito, de la Posta Médica y de la Asociación de Productores Agropecuarios de la comunidad de Suruvara. Lo que permitirá lograr la mejora no solo de la institución educativa sino también de la comunidad en su conjunto. A continuación se presenta el árbol de problemas

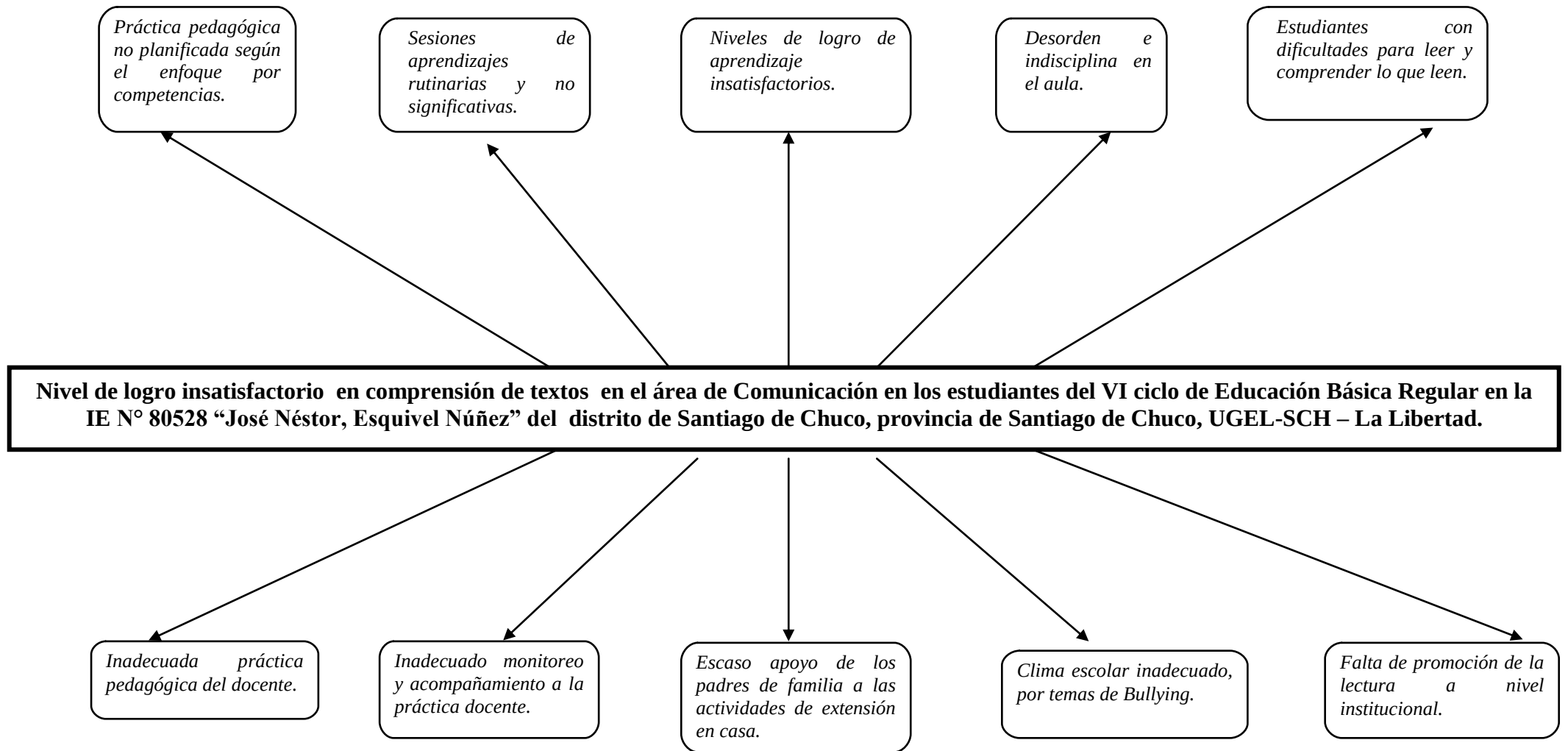


Figura 1 Árbol de problemas.

2.Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Según la ficha de monitoreo de 16 ítems evaluados, correspondientes a los compromisos de gestión 4, 5 y 6, con una escala de valoración de 1,2,3 cuya sumatoria de 1 a 16 puntos te muestra un nivel de avance en inicio, de 17 a 32 puntos en proceso y de 33 a 48 puntos en logrado. Se concluye que la práctica pedagógica de la maestra se encuentra en un 37.5 % en inicio equivalente a 6 puntos, 62.5% en proceso equivalente a 20 puntos y 6.25% en logrado equivalente a 3 puntos de todo este análisis podemos afirmar que la maestra tiene una práctica pedagógica inadecuada pues no hace uso de herramientas didácticas pertinentes a la comprensión lectora; asimismo, no moviliza estrategias y actividades antes, durante o después de la lectura que mantengan ocupados a los estudiantes en el desarrollo de la sesión de aprendizaje. Esta situación se debe al escaso interés del profesor para mejorar su desempeño y a la poca efectividad de las acciones de capacitación recibidas.

El clima escolar en la institución educativa, de acuerdo a la encuesta realizada, es percibido como bueno sólo por un 11% de los estudiantes, mientras que el 70% lo percibe como regular y el 19% como malo; asimismo se menciona que ocasionalmente se presentan casos de Bullying. Esta situación se debe a que no se ha llegado a concertar las normas de convivencia a nivel institucional y a la presencia de desinterés y compromiso de los profesores y tutores, dejando este trabajo sólo al auxiliar y al equipo directivo.

La promoción de la lectura es escasa en la institución educativa, según resultados de la encuesta realizada, el 65% de estudiantes no tiene tiempo para leer porque llegan demasiado tarde a sus domicilios a apoyar en los quehaceres del hogar, asimismo, el 73% respondió que no tiene motivaciones para leer, ni de sus profesores ni de sus padres. Esta situación se debe a la ausencia de un plan lector debidamente organizado, a la falta de textos de interés para los estudiantes y a la ausencia de tiempo para poder leerlos.

2.1.2 Resultados cualitativos. *La mayoría de padres de familia no dedican tiempo a sus hijos, según resultados de la ficha de grupo focal, no revisan los cuadernos, no les apoyan en las tareas, no se acercan a la institución a preguntar cómo van en sus aprendizajes, entre otras acciones; algunos padres piensan que su papel en el proceso educativo de sus hijos se reduce a llevarlos a la escuela y que por tanto, cuando lleguen a casa, pueden hacer lo que quieran. Por lo que urge la necesidad de concientizar al padre de familia a través de acciones de sensibilización y charlas sobre crianza y educación. Según Reátegui (2014), el hogar y la escuela son los dos pilares básicos sobre los que se asienta la educación de sus hijos en edad infantil y adolescente. Por tanto, la relación que se establezca entre padres y profesores es lo que va a marcar la diferencia en su desarrollo personal.*

De acuerdo al grupo focal se evidencia que el monitoreo no ha sido llevado adecuadamente por enfoques mal aplicados, técnicas e instrumentos impertinentes, asesoría poco eficiente y escasa capacidad del equipo directivo. Por lo que es necesario implementar como estrategia de solución el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, que el director debe implementar para la mejora del desempeño docente. El monitoreo pedagógico se define como “... el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (Ministerio de Educación, 2014, p. 50).

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

La primera conclusión referida a la inadecuada práctica pedagógica, se encuentra implicada con el proceso de gestión PO03.1 “desarrollar trabajo colegiado”; el cual no se ha llevado a cabo; así mismo está relacionado con el compromiso de gestión 4 “Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa” y finalmente se encuentra implicado con la competencia 6 del MBDDirectivo “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”.

La segunda conclusión sobre el clima escolar en la institución educativa, está directamente implicada con el proceso de gestión PO05.1 “promover la convivencia escolar”. El compromiso que no se está realizando es gestionar la convivencia

escolar en la IE y; la competencia implicada es la competencia 2 del MBDDirectivo “Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad”.

La tercera conclusión relacionada a la actividad de los padres de familia, está implicada con el proceso de gestión PO05.4. “Vincular la IE con la familia”, aunque el compromiso de gestión que no se está realizando es el C5 “Gestionar la convivencia escolar en la IE”; pero la competencia implicada del MBDDirectivo es la competencia 2 “Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad”.

Asimismo, la cuarta conclusión, sobre monitoreo y acompañamiento, está relacionada directamente con el proceso de gestión PO03.3 “realizar acompañamiento pedagógico” mientras que la competencia implicada del MBDDirectivo es la competencia 6 “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”. Sin embargo, el compromiso de gestión que no se está realizando es el C.4 “Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica”.

Finalmente, la conclusión que refiere a la promoción de la lectura, está vinculada con el proceso de gestión PO02.3 “disponer espacios para el aprendizaje”, aunque el compromiso de gestión que no se está realizando es el C1 “Progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiantes de la IE”, esta conclusión está vinculada a la competencia 3 del MBDDirectivo “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”.

Por todo lo mencionado, es necesario cumplir el reto siguiente: Elevar el nivel de logro en la competencia Comprende textos escritos en el área de comunicación en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular en la IE N° 80528 “José Néstor, Esquivel Núñez” del caserío de Suruvara, distrito de Santiago de Chuco, provincia de Santiago de Chuco. Para lograr esto es importante afrontar desafíos como mejorar la

práctica pedagógica para posibilitar que ésta se torne en una acción planificada según el enfoque por competencias; asimismo, es importante fortalecer e implementar adecuadamente el monitoreo y acompañamiento a la práctica docente para promover sesiones de aprendizajes innovadoras e interesantes

Asimismo, se debe promover el apoyo de los padres de familia a las actividades de extensión en casa para que los estudiantes tengan posibilidades de elevar sus niveles de logro de aprendizaje en la competencia referida; de otro lado, es también necesario generar y garantizar un clima escolar adecuado, confrontando asimismo los casos de Bullying mediante el buen establecimiento de las normas de convivencia y medidas reguladoras para así promover el orden y la disciplina en el aula. Finalmente, se debe realizar todo un sistema de promoción de la lectura a nivel institucional para así contar con estudiantes sin dificultades para leer y comprender lo que leen.

	<i>Bullying. Esta situación se debe a que no se ha llegado a concertar las normas de convivencia a nivel institucional y a la presencia de desinterés y compromiso de los profesores y tutores, dejando este trabajo sólo al auxiliar y al equipo directivo.</i> <i>La promoción de la lectura es escasa en la institución educativa, según resultados de la encuesta realizada, el 65% de estudiantes no tiene tiempo para leer porque llegan demasiado tarde a sus domicilios a apoyar en los quehaceres del hogar, asimismo, el 73% respondió que no tiene motivaciones para leer, ni de sus profesores ni de sus padres. Esta situación se debe a la ausencia de un plan lector debidamente organizado, a la falta de textos de interés para los estudiantes y a la ausencia de tiempo para poder leerlos.</i>	PO02.3 disponer espacios para el aprendizaje	Progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiantes de la I.E (C.1)	<i>estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Ministerio de Educación (2014, p. 35).</i> Competencia 3 <i>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. Ministerio de Educación (2014, p. 35).</i>
	Resultados cualitativos: <i>La mayoría de padres de familia no dedican tiempo a sus hijos, según resultados de la ficha de grupo focal, no revisan los cuadernos, no les apoyan en las tareas, no se acercan a la institución a preguntar cómo van en sus aprendizajes, entre otras acciones; algunos padres piensan que su papel en el proceso educativo de sus hijos se reduce a llevarlos a la escuela y que por tanto, cuando lleguen a casa, pueden hacer lo que quieran. Por lo que urge la necesidad de concientizar al padre de familia a través de acciones de sensibilización y charlas sobre crianza y educación. Según Reátegui (2014), el hogar y la escuela son los dos pilares básicos sobre los que se asienta la educación de sus hijos en</i>	PO05.4. Vincular la IE con la familia.	Gestionar la convivencia escolar en la IE (C.5)	Competencia 2 <i>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Ministerio de Educación (2014, p. 35).</i>

	edad infantil y adolescente. Por tanto, la relación que se establezca entre padres y profesores es lo que va a marcar la diferencia en su desarrollo personal. De acuerdo al grupo focal se evidencia que el monitoreo no ha sido llevado adecuadamente por enfoques mal aplicados, técnicas e instrumentos impertinentes, asesoría poco eficiente y escasa capacidad del equipo directivo. Por lo que es necesario implementar como estrategia de solución el MAE monitoreo, acompañamiento y evaluación, que el director debe implementar para la mejora del desempeño docente. El monitoreo pedagógico se define como "... el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones..." (Ministerio de Educación, 2014, p. 50).	PO03.3 realizar acompañamiento pedagógico	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica. (C. 4)	Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Ministerio de Educación (2014, p. 35).
--	---	---	---	---

Figura 2 Análisis de los resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico

Un líder pedagógico se caracteriza por seguir adecuadamente sus funciones según las dimensiones de Robinson (2007) que direccionan el trabajo directivo: la primera dimensión tiene que ver con el establecimiento de metas y expectativas, implica revisar y actualizar los documentos de gestión institucional por el constante cambio curricular porque se debe responder a la demanda de actualización de la gestión institucional y al constante cambio curricular para hacer posible un sistema ordenado y eficaz de gestión documentaria, lo que conllevará a tener una direccionalidad más organizada.

La segunda dimensión de Robinson tiene que ver con la obtención de recursos en forma estratégica. Esto quiere decir que el director debe hacer una gestión eficaz y eficiente de los recursos educativos, poniendo en práctica su capacidad en gestión escolar priorizando los recursos educativos; es decir gestionar los recursos económicos e invertirlos en necesidades prioritarias de la IE, especialmente en material didáctico porque esto permitirá al docente desarrollar una buena sesión de aprendizaje con material concreto para favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

La tercera dimensión tiene que ver con la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo; para ello el director debe priorizar el fortalecimiento e implementación pertinente del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica (MAE) desde el enfoque formativo antes que el normativo y realizar su planificación e implementación junto con los profesores, sensibilizándolos y capacitándolos en el tema curricular para posteriormente realizar el seguimiento correspondiente con un MAE consensado porque se debe mejorar el desempeño docente para promover mejores aprendizajes en los estudiantes.

La cuarta dimensión de Robinson se refiere a la promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente. Como estrategia el director debe promover la conformación de la comunidad profesional de aprendizaje (CPA) con un plan de sensibilización al docente para cumplir su función profesional y luego realizar los trabajos colegiados; también es muy importante estimular su labor pedagógica a través de documentos de felicitación. Estas actividades a realizar son muy importantes porque ayudarán al crecimiento profesional del docente, lo que repercutirá en mejores logros de aprendizaje en sus estudiantes.

Por último, la quinta dimensión de Robinson se refiere al el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo (“Es importante que los niños se sientan seguros en la escuela”). En consecuencia, el director tiene que velar por tener un ambiente que preste las garantías para los actores educativos: aulas seguras, ambientes limpios y ordenados, etc. En virtud de ello es necesario organizar las aulas para reducir los tiempos de espera y proteger las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. Uno de los desafíos tiene que ver con establecer normas y rutinas en el aula que permitan que los estudiantes puedan pensar. Por otro lado, el director debe tener un Plan de Convivencia Escolar porque se debe garantizar ambientes de confianza entre profesor, alumno, padres de familia y personal directivo y de servicio para favorecer el desarrollo de mejores aprendizajes en los estudiantes. A continuación se presenta el cuadro de la caracterización del rol como líder pedagógico.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
1.- Establecimiento de metas y expectativas.	<i>Revisar y actualizar los documentos de gestión de la IE como son: PEI, PCIE, PAT, RI.</i>	<i>Porque se debe responder a la demanda de actualización de la gestión institucional y al constante cambio curricular para hacer posible un sistema ordenado y eficaz de gestión documentaria, lo que conllevará a tener una direccionalidad más organizada.</i>
2.- Obtención de recursos en forma estratégica.	<i>Implementar una gestión eficaz y eficiente de los recursos educativos poniendo en práctica la capacidad de gestión y priorizando los recursos educativos (Gestionar los recursos económicos e invertirlos en necesidades prioritarias de la IE, especialmente en material didáctico).</i>	<i>Porque permitirá al docente desarrollar una buena sesión de aprendizaje con material concreto para favorecer los aprendizajes de los estudiantes.</i>
3.- Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	<i>Fortalecer e implementar el MAE y asumir su planificación e implementación junto con los profesores. Capacitar a los docentes en el tema del currículo. Realizar seguimiento a través del MAE consensuado.</i>	<i>Porque se debe mejorar el desempeño docente para promover mejores aprendizajes en los estudiantes.</i>
4.- Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.	<i>Promover la conformación de la CPA. Promover e implementar un plan de sensibilización al docente para cumplir su función profesional. Realizar los trabajos colegiados. Estimular su labor pedagógica a través de documentos de felicitación.</i>	<i>Porque ayudarán al crecimiento profesional del docente, lo que repercutirá en mejores logros de aprendizaje en sus estudiantes.</i>
5.- Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.	<i>Velar por tener un ambiente que preste las garantías para los actores educativos: aulas seguras, ambientes limpios y ordenados. Organizar las aulas para reducir los tiempos de espera y proteger las oportunidades de aprendizaje de los</i>	<i>Porque se debe garantizar ambientes de confianza entre profesor, alumno, padres de familia y personal directivo y de servicio para favorecer el desarrollo de mejores aprendizajes en los estudiantes.</i>

	<i>estudiantes. Establecer normas y rutinas en el aula que permitan que los estudiantes puedan pensar.</i> <i>Elaborar un Plan de Convivencia Escolar para evitar cualquier forma de maltrato al estudiante.</i>	
--	--	--

Figura 3 Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel de logro insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80528 “José Néstor Esquivel Núñez” del distrito Santiago de Chuco, provincia de Santiago de Chuco; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia institucional, el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

El MAE, como acción responsable del líder pedagógico responderá a las demandas para la institución educativa priorizando el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación orientado al desarrollo del enfoque productivo, ambiental y de derechos humanos tomando en cuenta las características donde se ubica la institución educativa; es decir, el caserío de Suruvara, zona dedicada a la agricultura y crianza de animales para su subsistencia. El caserío no es ajeno a los problemas de consumo de bebidas alcohólicas, familias disfuncionales, desnutrición infantil, entre otros, que directa o indirectamente afecta a los estudiantes en cuanto a su rendimiento académico. Precisamente, este contexto será abordado, por ejemplo, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar proyectos de aprendizaje significativo con desarrollo transversal de la comprensión de textos, aprovechando además las fortalezas territoriales que existen en la localidad y que contribuirán a esta tarea.

Tantaleán, Vargas y López (2016), señalan que: El Monitoreo Pedagógico es la acción realizada por el director de la Institución Educativa con el fin de recoger y seleccionar de forma oportuna información confiable que sirva de base para realizar el seguimiento del docente en aula, estableciendo un plan de mejoramiento progresivo a partir de las evidencias recogidas. Para Morales (2014), citado por el Ministerio de Educación (2017), el monitoreo pedagógico considerado como una estrategia de la supervisión, consiste en el seguimiento permanente de las tareas asignadas al docente, con el objetivo de conocer el nivel de su desempeño para asesorarlo y

capacitarlo. Según sus resultados busca el fortalecimiento profesional del profesor en cuanto a su desempeño en el aula en conformidad con el Marco del Buen Desempeño Docente. En consecuencia el MAE es vital para mejorar la práctica del docente, a partir del recojo de evidencias.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; así se tiene a la IE “Luisa Del Carmen Del Águila Sánchez” del distrito de La Banda de Shilcayo, de Tarapoto, provincia y región San Martín, que tuvo el privilegio de contar con el apoyo de Fundación Telefónica, donde se desarrolló el proyecto titulado “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”, cuyas conclusiones se basan en la valía de las actividades de acompañamiento al docente y en la práctica de la reflexión sobre la práctica pedagógica mediante la retroalimentación formativa y la asunción de compromisos de cambio a partir del reconocimiento de los puntos críticos y de las fortalezas personales y profesionales.

La alternativa de solución que se propone se relaciona con los compromisos de gestión N° 4: “acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la I.E.”, este compromiso busca mejorar la práctica pedagógica de los docentes, ya que éste factor repercute directamente en los aprendizajes de los estudiantes; también se relaciona con el compromiso N°1 “progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE”, este compromiso se orienta expresamente a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y tiene por finalidad orientar las acciones de toda la comunidad educativa hacia dicho objetivo y por último está relacionado con el compromiso de gestión N° 2 “retención anual de estudiantes en la I.E.”, este compromiso tiene como objetivo que la IE realice acciones que permitan prevenir el abandono escolar, asegurando que todos los estudiantes matriculados terminen sus estudios en el periodo lectivo correspondiente.

Estos procesos de gestión consideran la necesidad de la participación conjunta de los actores de la IE cuyas funciones son: funciones del Director: él es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa, es el responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, promueve las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos. En cuanto a las funciones del profesor: una de sus funciones es

atender en forma eficaz el proceso de aprendizaje de los estudiantes, realizando con responsabilidad y efectividad los procesos pedagógicos, las actividades curriculares y las actividades de gestión de la función docente, en sus etapas de planificación, trabajo en aula y evaluación. En cuanto al padre de familia; el éxito de los estudiantes en la escuela comienza involucrando a los padres en el proceso de aprendizaje; en lo que respecta al estudiante tiene que asistir a clase con puntualidad y participar en las actividades orientadas al desarrollo de los planes de estudio y por ultimo tenemos la participación de la comunidad cuya función es promover el bienestar de los estudiantes y las actividades tendientes a mejorar la calidad de la educación. En el caso de los docentes se requiriera asimismo proporcionarles espacios para reflexionar sobre su práctica pedagógica que puede ser RIAs CPA etc. Y para los demás actores se impulsarán mecanismos de participación democrática y toma de decisiones concertadas (asambleas frecuentes, jornadas de reflexión, etc.)

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados y genera valor en cada uno de ellos, así tenemos que el proceso de dirección y liderazgo está relacionado con el desarrollo del planeamiento institucional, específicamente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar está relacionado con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con realizar acompañamiento pedagógico. (PO03.3); en el caso del soporte al funcionamiento de la IE está relacionado con la administración de recursos humanos específicamente con monitorear el desempeño y rendimiento (PSO1.2) y con el fortalecimiento de capacidades (PSO1.3)

El Plan de Acción contempla tres metas como son: Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación (100% de visitas ejecutadas), a través de visitas de observación en aula, para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos, así como el apoyo de la convivencia en el aula. Acompañar la práctica docente brindando soporte técnico y afectivo en el área de Comunicación con liderazgo pedagógico (100% de acompañamientos), para mejorar las capacidades docentes en la enseñanza de la comprensión de textos y Evaluar la práctica pedagógica docente a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo

para el desarrollo de las capacidades pedagógicas en el área correspondiente (100% de observaciones de clase).

Asimismo considera las siguientes actividades: a) actividades de monitoreo como: jornadas de sensibilización sobre la importancia y el propósito del MAE, jornada de elaboración de indicadores de monitoreo, jornada de revisión, socialización de instrumentos y cronograma de monitoreo, aplicación de una prueba de entrada a los estudiantes de segundo grado de secundaria, diagnóstico del desempeño docente en el área comunicación, procesamiento análisis e informe de resultados de la primera visita, observación en segunda visita, procesamiento análisis e informe de resultados de la segunda visita, observación en tercera visita, procesamiento análisis e informe de resultados de la tercera visita b) actividades de acompañamiento como: coordinación con los docentes para la reunión, desarrollo de la primera reunión en círculos de inter-aprendizajes, evaluación de la reunión c) actividades de evaluación como: Observación de las sesiones de clase, adecuación de instrumentos de evaluación, sistematización en tablas estadísticas, retroalimentación según las necesidades docentes, análisis de resultados de las evidencias, sistematización de resultados y retroalimentación y por ultimo aplicación de una prueba de salida a los estudiantes de segundo grado de secundaria. Todas estas metas y actividades incidirán en el logro de la visión institucional: “La IE N° 80528 ‘José Néstor Esquivel Núñez’, al 2021 habrá desarrollado estrategias metodológicas adecuadas a través de las buenas practicas docentes con un monitoreo y acompañamiento permanente que permita elevar el nivel de logro de nuestros estudiantes, así como afianzar su auto estima y la sana convivencia, encaminándolos hacia la felicidad y el éxito, en un ambiente limpio y acogedor que respete, interactúe y cuide nuestro medio ambiente”

El directivo, además de lo antes descrito, 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 mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Como afirma Loera (2016), Los actores de la comunidad educativa (directivos, personal de apoyo y padres de familia) deben generar las condiciones necesarias para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes colaborando y participando activamente, los estudiantes participando activamente en las sesiones observadas, los

padres de familia apoyando a sus hijos y los administrativos contribuyendo desde sus funciones y la comunidad apoyando de manera abierta.

Los directivos de la Institución Educativa N° 80528 “JNEN”, deberán asumir riesgos como el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada, es decir rechazo de los docentes a la aplicación del MAE, situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes, otro riesgo que se debe asumir son los fenómenos climatológicos, los cuales interrumpen el normal desarrollo de las labores escolares, para enfrentar este riesgo se debe elaborar el plan de recuperación de horas efectivas de clase situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Los cambios a lograr en el aprendizaje de los estudiantes serán evaluados mediante instrumentos de naturaleza formativa como rubricas y fichas de evaluación (autoevaluación evaluación y heteroevaluación) que demostrarán obviamente cambios en los docentes; además el director debe evaluar la sensibilización de toda la comunidad educativa, así como la ejecución del MAE las metas concretas, y las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA), a través de instrumentos de recojo de evidencias.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual.

5.1.1 Monitoreo y desarrollo de la comprensión lectora.

5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. *Es el “proceso de recojo y análisis de información del desarrollo de los procesos pedagógicos, de los programas y de los proyectos, el cual identifica fortalezas y debilidades que sirven para la toma de decisiones pertinentes” (Sovero, 2012, p.18). Es el “proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula” (Toribio y Guerrero, 2017, p.10)*

En base a estas definiciones encontradas se define al monitoreo pedagógico como el proceso sistemático de recojo de información necesaria y análisis de la misma, respecto de los procesos y los productos de la práctica pedagógica, para identificar fortalezas y debilidades, a fin de tomar decisiones a favor de la continuidad de determinadas prácticas o para recomendar medidas correctivas para optimizarla y mejorar la calidad de los aprendizajes.

5.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. *El monitoreo pedagógico es tarea del director y de su equipo directivo y puede realizarse aplicando tres estrategias:*

5.1.1.2.1. Visita al aula. *El director o un directivo visitan al docente en el aula, en un horario determinado, para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado y recoger evidencias de cada una de las acciones que realiza el docente en el aula, poniendo énfasis en las estrategias metodológicas del área de Comunicación y la convivencia en el aula. Se trata de identificar avances en los compromisos asumidos sobre la base de indicadores priorizados.*

5.1.1.2.2. Autogestión. *El mismo docente va tomando notas de su propio avance, sobre la base del conocimiento de las actividades que realiza y de los indicadores que tiene que lograr. Como ejemplo de esta estrategia puede ser que el mismo docente registra el desarrollo de su clase en un video, posteriormente lo analiza anotando las debilidades y fortalezas; luego comparte con sus colegas el video que crea conveniente y reflexiona con ellos sobre los puntos que sean de interés común.*

5.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico. En el proceso de monitoreo pedagógico, para el recojo de la información requerida se van a utilizar diversos instrumentos elaborados con propósitos bien definidos en base a determinados aspectos del desempeño docente que deben estar expresados en indicadores de desempeño. A continuación se presenta los principales instrumentos a utilizar en la propuesta de implementación del proceso de monitoreo de la práctica pedagógica.

5.1.1.3.1. Ficha de observación. Es un instrumento de carácter técnico que se utiliza para la observación de ciertos desempeños en base a indicadores específicos que se derivan de determinados factores o aspectos de seguimiento en torno a cierta problemática en la práctica pedagógica. Considera la observación de indicadores previamente seleccionados y elaborados con espacios pertinentes para realizar las anotaciones abiertas respectivas.

5.1.1.3.2. Cuaderno de campo. También llamado diario de campo, como lo manifiestan Berrú y Reátegui (2015) es un “registro de elementos que ponen de manifiesto los del aprendizaje y del crecimiento personal y profesional (...) en un período de tiempo” (p.2). Normalmente, puede ser un cuaderno en el cual se incluyen notas, dibujos, bocetos o esquemas y avances de trabajos o actividades, entre otros aspectos; constituyéndose en el núcleo de reflexión para el mejoramiento. En el cuaderno de campo se anota de forma completa todo aquello que puede ser interpretado cualitativamente como hecho significativo.

5.1.2 Acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la comprensión lectora. La concepción de lo que es acompañamiento pedagógico está ligada a la formación del docente, al desarrollo docente. Al desarrollo de las competencias de los docentes, Taype (2010) dice que el acompañamiento pedagógico consiste en brindar soporte técnico afectivo para impulsar el proceso de cambio en las prácticas docentes, que el acompañamiento pedagógico es la estrategia centrada en el desarrollo de los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la reflexión del docente sobre su práctica pedagógica. Por su parte Toribio y Guerrero (2017) dicen que el acompañamiento pedagógico es el “despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado ofrece asesoramiento permanente al docente (...) en tareas relevantes de su práctica” (Toribio y Guerrero, 2017, p.10). Se dice también que el acompañamiento “centra su atención en el desarrollo de los sujetos y sus respectivos contextos” (UNESCO, 2002, p.40).

5.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. En base a las concepciones de los autores citados, se define al acompañamiento pedagógico como el conjunto de procesos orientados a brindar asesoría técnica y soporte pedagógico al docente, sobre la base de lo observado en aula y de la evaluación de los aprendizajes en un diálogo eficaz que permita la reflexión crítica y alcanzar datos e informaciones relevantes para el desarrollo de competencias, conocimientos y actitudes en el docente, de tal manera que con ello se establezcan compromisos de una mejora continua de la práctica pedagógica; y por consiguiente de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico para la comprensión lectora. El director debe contar con un amplio abanico de estrategias para realizar el acompañamiento pedagógico, adecuándolas con criterio, a las necesidades de cada docente que ha sido monitoreado, a fin de dinamizar su desempeño en torno a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Como lo señalan Toribio y Guerrero (2017), el acompañamiento pedagógico que se realiza a cada docente, de uno en uno, sobre todo con los docentes que tienen más dificultades, es más fructífero cuando se complementa con actividades de apoyo colectivo. En ese sentido, se proponen a continuación varias estrategias de acompañamiento pedagógico encontradas:

5.1.2.2.1. Círculos de interaprendizaje. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes en el que participan docentes y directivos de la misma institución educativa, en un clima de respeto y horizontalidad, abordando temas de específicos de la práctica pedagógica que son de interés común. Los círculos de interaprendizaje se caracterizan por: favorecer la socialización entre docentes, valorar las prácticas docentes exitosas, promover la discusión y la reflexión sobre la práctica pedagógica, profundizar en conocimientos y manejo de estrategias, favorecer la participación de todos los docentes, obtener y registrar ideas fuerza y consensos. Fortalecer la comunicación y el trabajo colaborativo. Socializar experiencias de la práctica pedagógica y resolver problemas de la práctica pedagógica de manera compartida.

5.1.2.2.2. Pasantías. Consiste en la observación del desempeño de un docente que tiene dificultades a otro docente que tiene dominio en el mismo asunto pedagógico. Se espera que el docente observador mejore sus capacidades al observar un desempeño como modelo. Se requiere que previamente se determine quienes de los docentes tienen el mejor desempeño en ciertas prácticas y quienes no la tienen;

además de resolver quién reemplazará en su puesto al docente que realizará la pasantía.

5.1.2.2.3. Comunicación virtual. Es el diálogo proactivo y orientador que se establece usando las tecnologías de información actuales para realizar el acompañamiento al docente para mejorar su práctica pedagógica. Requiere planificación previa y de la definición de criterios para la realización del acompañamiento. Esta estrategia puede manejarse de manera complementaria a los círculos de interaprendizaje. Hoy en día hay muchas posibilidades para la comunicación virtual, hay que hacer uso de las herramientas a nuestro alcance.

5.1.2.2.4. Talleres de seguimiento. Consiste en hacer partícipe al docente acompañado en experiencias educativas de calidad que se desarrollan un taller bajo el liderazgo de un experto, en donde el docente tiene la oportunidad de confrontar sus experiencias en lo que refiere a su práctica pedagógica. Con esta estrategia se focalizan determinados aspectos de la práctica pedagógica que merecen atención prioritaria para la mejora. Se requiere de planificación participativa, apoyo logístico para facilitar la reflexión, producción individual y colectiva e identificación de indicadores que aporten información importante sobre el resultado de los talleres.

5.1.3 Evaluación del desempeño docente para la comprensión lectora. Taype (2010) señala que la evaluación al docente es para que “conozca sus fortalezas y debilidades de su desempeño profesional” (p.10), en el mismo sentido, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2003) señala que la evaluación de la práctica docente es para mejorar y busca “contribuir con el mejoramiento de su labor y por consiguiente al mejoramiento de los aprendizajes y desarrollo de los estudiantes”(p.7). Por su parte Molina (2005) nos dice que el fin de la evaluación al docente es “generar cambios positivos e innovadores en su práctica docente a favor del mejoramiento académico de los alumnos y de la propia institución educativa” (p.10).

Por su parte, Toribio y Guerrero (2017) sostienen que la evaluación de la práctica docente es una actividad necesaria en la institución educativa y “contribuirá de forma efectiva a la mejora de cada docente, y con ello, a elevar la calidad de la institución en su conjunto” (p.56). Asimismo, la evaluación de la práctica docente es un procedimiento de valoración que busca propiciar en los docentes, la “reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación,

así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (Toribio y Guerrero, 2017, p.58).

5.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño docente en la institución educativa es un proceso compartido que se realiza a lo largo de todo el año escolar, recogiendo información relevante sobre el trabajo docente, analizando y reflexionando permanentemente sobre los resultados encontrados, a fin de identificar fortalezas y debilidades que permitan tomar decisiones correctas para la realización de acciones formativas en favor del desarrollo docente, de tal modo que mejoren sus competencias profesionales y puedan innovar su práctica pedagógica asumiendo compromisos personales para el mejoramiento de la calidad educativa expresada en función de estándares de calidad definidos a nivel de institución.

5.1.3.2. Instrumentos de evaluación de la práctica docente. El proceso de evaluación del desempeño docente en la institución educativa exige el uso de diversos instrumentos de evaluación que permitan el recojo de información variada, suficiente y necesaria, en función del propósito que se persiguen en determinado momento; no todos se van a usar a la vez, pero es necesario contar con un abanico de posibilidades. A continuación un inventario de instrumentos de evaluación del desempeño docente y su respectivo alcance:

- a) **Lista de control.** Permite recoger evidencias sobre características referidas a diferentes categorías, en cuyos ítems se tendrá que marcar si se producen.
- b) **Escalas de observación.** Permite registrar evidencias de manera sistemática sobre una serie de rasgos o características a observar en los docentes.
- c) **Códigos de categorías.** Permite registrar evidencias sobre un sistema de categorías que se observan, que pueden clasificarse y distinguir qué conductas son relevantes para nuestro problema.
- d) **Portafolio o carpeta docente.** Es el instrumento que permite documentar de manera objetiva los esfuerzos de los docentes y los resultados de su práctica pedagógica. En el portafolio el docente describe la calidad y la cantidad de sus actividades pedagógicas a través de un proceso de reflexión y respalda sus conclusiones con documentos y materiales. Visto así, el portafolio docente se constituye en un instrumento valioso para la autoevaluación, para la evaluación y para aprender del quehacer educativo y de la experiencia del docente, permitiendo a

su vez la toma de decisiones para el desarrollo profesional y el mejoramiento continuo de la labor docente.

e) **Rubricas de observación en aula.** Permite recoger evidencias respecto a los principales estándares de calidad e indicadores de evaluación priorizados.

f) **Ficha de observación.** Permite recoger evidencias en el aula sobre indicadores de evaluación priorizados.

g) **Registro de planificación curricular.** Permite recoger evidencias a cerca del nivel de cumplimiento y responsabilidad del docente en la tarea de planificación.

h) **Registros de evaluación de los aprendizajes.** Permite recoger evidencias del rendimiento escolar en las áreas curriculares en función de los períodos establecidos en la Institución Educativa.

i) **Actas de evaluación.** Aportan evidencias del rendimiento escolar de todas las áreas curriculares de un año lectivo.

j) **Cuaderno de campo.** Permite registrar evidencias de observaciones circunstanciales o de una actividad evaluativa planificada.

k) **Guía de entrevista.** Permite registrar evidencias que se recogen del mismo docente o de otros actores educativos.

l) **Cuestionario.** Permiten registrar evidencias en versión del mismo docente o de otros actores educativos.

m) **Test de conocimientos.** Aportan evidencias respecto al nivel de conocimientos sobre determinados aspectos cognitivos de la formación docente.

n) **Aplicativo de monitoreo del Plan Anual de Trabajo.** Aporta evidencias del nivel de cumplimiento y avance en los compromisos de mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

o) **Fichas de toma de notas.** Aportan evidencias complementarias.

5.1.4 Área curricular de Comunicación. Según el Ministerio de Educación (2016b), las áreas curriculares son elementos organizadores del currículo escolar de la educación básica que permiten articular e integrar las competencias que se pretende desarrollar en los estudiantes, como también de las experiencias de aprendizaje afines. El conjunto de áreas curriculares de cada nivel educativo configura el plan de estudios. Por consiguiente, el área curricular de comunicación es uno de los elementos organizadores del currículo escolar de la educación básica, forma parte del plan de estudios de los tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria. El área curricular de comunicación se estructura en torno a tres

competencias, las cuales son: se comunica oralmente en lengua materna, lee diversos tipos de textos escritos y escribe diversos tipos de textos.

5.1.4.1. Enfoque del área de Comunicación. En el Currículo Escolar de la Educación Básica cada área curricular tiene un enfoque que orienta los procesos de aprendizaje en cada una de ellas. El área de Comunicación se desarrolla con el “enfoque comunicativo” que viene a ser el mismo en toda la Educación Básica. Con el enfoque comunicativo se promueve y facilita que los estudiantes desarrollen las tres competencias del área de Comunicación. El enfoque comunicativo plantea que las competencias del área de Comunicación se desarrollan en contextos reales de la comunicación humana y en uso del lenguaje, entendiendo que en todo proceso comunicativo hay cuatro elementos básicos: el emisor (quien codifica y emite el mensaje en un lenguaje), el mensaje (contenido de la comunicación expresado en un lenguaje de código) y el receptor (quien decodifica y recibe el mensaje) y el contexto (lugar donde se realiza la comunicación). Por tal razón el Ministerio de Educación (2015), define al enfoque comunicativo como “una comunicación real, en sus distintas variedades, dialectos y diferentes registros lingüísticos, los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a necesidades e intereses” (Ministerio de Educación, 2015, p.13).

Seguidamente, señala ciertas características del enfoque comunicativo, tales como: el contexto es determinante en todo el acto comunicativo, la lengua se enseña y se aprende en pleno funcionamiento, el texto es la unidad básica de la comunicación, los textos deben responder a las necesidades e intereses de los estudiantes y la enseñanza de la lengua toma en cuenta las variedades dialécticas y los diferentes registros de uso lingüístico.

5.1.4.2. Competencia “Comprende textos escritos”. El Ministerio de Educación (2016b), define a esta competencia, como “una interacción dinámica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura” (Ministerio de Educación, 2016 b, p.96). Luego nos dice que para el estudiante, la competencia lee diversos tipos de textos escritos representa un proceso activo de construcción del sentido del texto, ya que tendrá que decodificar y comprender la información contenida en los textos que lee, así como interpretarla y tomar posición sobre los textos leídos.

La lectura de textos escritos se realiza en diversos contextos y con distintos propósitos, por lo que el estudiante en su acto de leer utiliza diversos tipos de saberes

y recursos de su experiencia lectora y del mundo que lo rodea. En consecuencia, es necesario asumir el proceso de lectura como una práctica social que permite el desarrollo personal y el de la comunidad, además de “conocer e interactuar con contextos socioculturales distintos al suyo” (Ministerio de Educación, 2016b, p.96).

Así mismo, El Ministerio de Educación (2015) propone el desarrollo de tres capacidades para desarrollar la competencia lee diversos tipos de textos escritos, las cuales son: a) Obtiene información del texto escrito, en donde el estudiante localiza y selecciona información explícita. b) Infiere información del texto, en donde el estudiante, interpretando la información tiene que construir el sentido del texto y utilizando diversos recursos para la comprensión de los textos. c) Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto; en donde el estudiante compara y contrasta el contenido del texto con la experiencia, los conocimientos que tiene y las fuentes de información, y emite una opinión personal sobre el texto leído.

5.1.4.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia “Comprende textos escritos”. Se parte de la convicción de que la lectura de textos escritos y su comprensión es una actividad personal de quien lee, quién es el que tiene que construir significados a partir del texto leído, de sus conocimientos que ya tiene, de sus necesidades comunicativas, intereses y expectativas y del propósito por el cual lee; haciendo uso diversas y pertinentes estrategias de lectura. Por eso es necesario enseñar a los estudiantes a leer bien, a comprender lo que leen, los estudiantes necesitan encaminarse en una lectura exitosa y que se desarrolle en ellos el hábito de la lectura que le permitirá aprender por sí mismos durante toda la vida. Surge entonces la figura del docente del área de Comunicación quien tiene la responsabilidad de facilitar y acompañar a los estudiantes en el desarrollo de la competencia de la lectura, enseñándoles el uso de las estrategias que más convenga frente a un determinado tipo de texto.

Existe consenso en señalar que hay tres modelos para la enseñanza de la lectura y tres momentos. En cuanto a los momentos El Ministerio de Educación (2017 a) menciona el modelo ascendente, el modelo descendente y el modelo interactivo, en la propuesta que presentamos se asume el modelo interactivo en la enseñanza de la lectura en la institución educativa. En cuanto a los momentos: el primer momento (antes de la lectura), el segundo momento (durante la lectura) y el tercer momento (después de la lectura). Cabe señalar que en cada uno de los momentos se usarán determinadas estrategias, de las que se mencionan a continuación.

a) Antes de la lectura. Se recomienda enseñar el uso de las siguientes estrategias: Activar los saberes previos, formular hipótesis, formular el propósito de la lectura. Además, el docente tiene que motivar y crear expectativas, tiene que generar el conflicto cognitivo.

b) Durante la lectura. Se recomienda enseñar el uso las siguientes estrategias: identificar palabras que deben ser aclaradas en el contexto de la lectura, releer partes del texto o la totalidad, usar recursos cognitivos personales, usar recursos textuales o marcadores de texto, parafrasear lo leído, identificar ideas principales, realizar inferencias deductivas, verificar sus hipótesis, formularse preguntas orientadoras. Además el docente tiene que dar la oportunidad de leer diferentes tipos de textos (históricos, narrativos, argumentativos, descriptivos, instructivos, expositivos) y practicar diferentes formas de lectura (lectura individual, lectura colectiva, lectura rápida, lectura silenciosa, lectura en voz alta, lectura comprensiva, lectura de recreación)

c) Después de la lectura. Se recomienda enseñar a usar las siguientes estrategias: Hacer resúmenes, elaborar organizadores gráficos, realizar trabajos individuales y trabajos colaborativos, identificar el propósito del autor planteamiento de actividades que articulen la lectura y la escritura, planteamiento de actividades de extensión contextualizadas, usar estrategias metacognitivas. Además, el docente tiene que incentivar las discusiones en equipos de trabajo y en plenario de aula, fomentar la escenificación de los aprendizajes obtenidos de la lectura, fomentar la escritura de monólogos sobre lo que se ha leído.

5.1.4.2.2. Recursos metodológicos. Además de las estrategias que el docente debe enseñar a sus estudiantes para que desarrollen la competencia lectora de textos escritos, es necesario que maneje muchas otras como parte de su didáctica para conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje de la lectura en el aula, y para el fomento de la misma.

5.1.4.2.3. Planificación de sesiones de aprendizaje. Las sesiones de aprendizaje, según el Ministerio de Educación (2016 a) son conjuntos de actividades pedagógicas debidamente secuenciadas que elaboran los docentes para orientar la práctica pedagógica en el aula de manera flexible para lograr que los estudiantes desarrollen los aprendizajes esperados. Para el caso del desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos es necesario ajustar el modelo de sesión a los tres momentos (antes, durante y después) que se consideran para el

desarrollo de dicha competencia. Además, los docentes tienen que realizar sus sesiones de aprendizaje en el marco de una planificación colegiada a nivel institucional.

5.1.4.2.4. Estrategias que favorecen el desarrollo de la convivencia. *La convivencia democrática en sociedad es una aspiración que debe impulsarse desde las aulas y desde las familias; mediante diversas estrategias como el establecimiento de acuerdos de convivencia consensuados, fomento del trabajo colaborativo, promoción del respeto y valoración a la diversidad, realización de dinámicas de fortalecimiento de habilidades interpersonales, organizar al aula delegando responsabilidades a los estudiantes, fortalecer aprendizajes vivenciales en la hora de tutoría, promover la participación democrática de los estudiantes, promover la práctica de los valores en todos los espacios y ámbitos, poner en funcionamiento el termómetro del clima escolar.*

Asimismo, poner en funcionamiento el buzón de las quejas y denuncias, realizar actividades educativas basadas en el juego, promover actividades recreativas y culturales, evaluar la convivencia escolar, gestión positiva de los conflictos, gestión de la disciplina en el marco de un modelo democrático, realización de actividades de prevención de la violencia escolar, charlas y conversatorios con los estudiantes sobre temas de convivencia, registro de casos de violencia escolar, involucrar a los padres de familia en el clima escolar y realizar charlas con los padres de familia en el marco de una escuela para padres.

5.2 Experiencia Exitosa

Una de las experiencias exitosas sobre el acompañamiento fue el que desarrolló la Institución Educativa N° 31554 José Carlos Mariátegui, del distrito Huancayo, provincia Huancayo, en la Región Junín, donde participaron los docentes y el director como líder pedagógico de la institución, encargado del monitoreo, acompañamiento y evaluación de los procesos pedagógicos. La experiencia se realizó con el objetivo de mejorar el nivel de desempeño docente. Para ello, se realizaron las siguientes acciones:

- Realización de reuniones de trabajo para la reformulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI).*
- Priorización de la problemática educativa, determinando la existencia de debilidades en los docentes.*
- Toma de acuerdos con los actores involucrados para implementar la buena práctica para mejorar el desempeño docente.*

Con la realización de la experiencia se logró que los docentes asuman posiciones positivas respecto al acompañamiento y también al monitoreo, lo que generó impacto en los estudiantes, quienes tuvieron mayor cercanía tanto a la figura del docente como del director, pues el acercamiento se hizo evidente.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general:

Fortalecer el Monitoreo Acompañamiento y Evaluación de la práctica de la docente del área de Comunicación, mediante el desarrollo de actividades diversas, organizadas en un plan, para mejorar el desempeño docente la motivación y el compromiso, y elevar el nivel de logro de nuestros estudiantes en la comprensión de textos.

6.1.2 Objetivos específicos.

- *Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación, a través de visitas de observación en aula, para recoger evidencias sobre el desempeño de la profesora,*
- *Acompañar la práctica docente brindando soporte técnico y afectivo en el área comunicación, con liderazgo pedagógico, para mejorar las capacidades docentes en la enseñanza de la comprensión lectora.*
- *Evaluar la práctica pedagógica docente a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo para el desarrollo de las capacidades pedagógicas en el área correspondiente.*

6.2 Matriz del Plan de Acción.

La alternativa de solución priorizada es el fortalecimiento del MAE de la práctica pedagógica de los docentes del área Comunicación, mediante el desarrollo de actividades diversas organizadas en un plan, cuyo propósito es el mejoramiento de la práctica docente, la motivación y el compromiso, para elevar el nivel de logro en la comprensión lectora. Esto se ejecutara principalmente a través de visitas al aula para registrar valiosa información de los procesos pedagógicos y didácticos en el área de comunicación así como de la convivencia. Del análisis y juicios de valor a las evidencias recogidas se llevará a cabo el acompañamiento por parte del personal directivo, con la finalidad de mejorar los desempeños docentes y consecuentemente la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Seguidamente se presenta la matriz del plan de acción en la cual se considera los indicadores, las metas, las estrategias, asimismo las actividades, responsables y finalmente los indicadores que guardan relación con los objetivos específicos de la presente propuesta; logrando como producto final el impacto en la mejora de los aprendizajes en la competencia Comprende textos escritos en el área de comunicación.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	
Fortalecimiento del MAE de la práctica pedagógica de la docente del área Comunicación, mediante el desarrollo de actividades diversas organizadas en un plan, cuyo propósito es el mejoramiento de la práctica docente, la motivación y el compromiso, para elevar el nivel de logro en la comprensión de textos.	1.- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación, a través de visitas de observación en aula, para recoger evidencias sobre el desempeño de la profesora.	Porcentaje de visitas realizadas para el recojo de evidencias sobre procesos pedagógicos.	100% de visitas ejecutadas, al termino del año escolar 2018.	Visita a aula	1.1.-Jornadas de Sensibilización sobre la importancia y el propósito del MAE	Director, Subdirector, docentes	X									
					1.2.- Jornada de elaboración de indicadores de monitoreo.	Director, Subdirector, docentes	X									
					1.3.-Jornada de revisión, socialización de instrumentos y cronograma de monitoreo.	Director, Subdirector, docentes		X								
					1.4.-Aplicación de una prueba de entrada a los estudiantes de segundo grado de secundaria	Director, Subdirector, docentes		X								
					1.5.-Diagnóstico del desempeño docente en el área comunicación	Director, Subdirector, docentes		X								
					1.6.-Procesamiento análisis, e informe de resultados de la primera visita	Director, Subdirector, docentes		X								
					1.7.-Observación en segunda visita	Director, Subdirector, docentes					X					
					1.8.-Procesamiento análisis e informe de resultados de la segunda visita	Director, Subdirector, docentes					X					
					1.9.-Observación en tercera											

					visita										X		
					1.10.-Procesamiento análisis e informe de resultados de la tercera visita	Director, Subdirector, docentes									X		
	2.- Acompañar la práctica docente brindando soporte técnico y afectivo en el área comunicación, con liderazgo pedagógico, para mejorar las capacidades docentes en la enseñanza de la comprensión lectora.	Porcentajes de docentes acompañados.	Lograr el 100% de acompañamiento a los docentes	Visita a aula	2.1.-Coordinación con los docentes para la reunión.	Director, Subdirector, docentes		X									
					2.2.-Desarrollo de acciones de autoevaluación y coevaluación de la práctica pedagógica en el aula.	Director, Subdirector, docentes		X		X					X		
					2.3.-Evaluación de la reunión	Director, Subdirector, docentes		X			X					X	
					2.4.-Retroalimentación	Director, Subdirector, docentes		X		X		X			X		
	3.- Evaluar la práctica pedagógica docente a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo para el desarrollo de las	Porcentaje de observación de clases	Evaluar al 100% de docentes a partir del recojo de evidencias y la reflexión conjunta.	Observación de clases	3.1.-Observación de las sesiones de clase.	Director, Subdirector, docentes		X		X					X		
					3.2.-Adecuación de instrumentos de evaluación.	Director, Subdirector, docentes		X									
					3.3.-Sistematización en tablas estadísticas.	Director, Subdirector, docentes		X		X					X		

	capacidades pedagógicas en el área correspondiente				3.4.-Retroalimentación según las necesidades docentes.	Director, Subdirector, docentes		X		X			X		
					3.5.Análisis de resultados de las evidencias y preparación de informes para los docentes.	Director, Subdirector, docentes		X		X			X		
					3.6.-Sistematización de resultados y retroalimentación	Director, Subdirector, docentes		X		X			X		
					3.7.-Aplicación de una prueba de salida a los estudiantes de segundo grado de secundaria	Director, Subdirector, docentes									X

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

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

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

A pesar de la existencia de ciertas brechas como: docentes desatendidos, escasa convivencia, estas serán superadas a través de la atención a los docentes mediante el acompañamiento, así como el fortalecimiento de la convivencia institucional.

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5					
Monitorear la práctica docente en el área Comunicación, a través de visitas de observación en aula, para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos, así como la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita a aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo		X					- Acta de asistencia - Panel de productos	Lista de cotejo	Cuadernos Lapiceros Papel bond Cañón multimedia Laptop Marco del buen desempeño docente	Ninguna	100% de visitas ejecutadas para el recojo de información
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo		X					- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.			Ninguna	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo		X					- Plan de monitoreo			Ninguna	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Equipo directivo		X					- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.			Ninguna	
			1.5 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...).	Equipo directivo		X					- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.			Ninguna	
			1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita ...).	Equipo directivo	X						- Matriz de evidencias Lista de prioridades para el acompañamiento			Ninguna	

Acompañar la práctica docente brindando soporte técnico y afectivo en el área Comunicación, con liderazgo pedagógico, para mejorar las capacidades docentes en la enseñanza de la comprensión lectora.	Porcentajes de docentes acompañados.	Visita a aula.	2.1.-Coordinación con los docentes para la reunión.	Equipo directivo			X				- Acta de reunión Diario de reflexiones	Lista de cotejo Matriz de evidencias	Cuadernos Lapiceros Papel bond Cañón multimedia Laptop Marco del buen desempeño docente	Ninguna	100% de docentes acompañados
			2.2.-Desarrollo de acciones de autoevaluación y coevaluación de la práctica pedagógica en el aula.	Equipo directivo		X					-Ficha de acompañamiento y acta de compromisos			Ninguna	
			2.3.-Evaluación de la reunión	Equipo directivo		X					- Cuaderno de campo. - Sesión de aprendizaje. Fotografías		Cuadernos Lapiceros Papel bond Cañón multimedia Laptop Marco del buen desempeño docente	Ninguna	
			2.4.- Retroalimentación	Equipo directivo		X					-Ficha de acompañamiento y acta de compromisos			Ninguna	
Evaluar la práctica pedagógica docente a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo para el desarrollo de las capacidades pedagógicas en el área correspondiente	Porcentaje de observación de clases	Observación de sesión de aprendizaje.	3.1.-Observación de las sesiones de clase.	Director, Subdirector, docentes		X					- Sesión de clase. - Ficha de control	Lista de cotejo Matriz de evidencias	Cuadernos Lapiceros Papel bond plumones Cañón multimedia Laptop Marco del buen desempeño docente	Ninguna	100% de observaciones de clases
			3.2.-Adecuación de instrumentos de evaluación.	Director, Subdirector, docentes			X				- Instrumentos aplicados			Ninguna	
			3.3.- Sistematización en tablas estadísticas.	Director, Subdirector, docentes	X						- Tablas estadísticas			Ninguna	

			3.4.- Retroalimentación según las necesidades docentes.	Director, Subdirector, docentes		x					- Productos - Fotografías			Ninguna	
			3.5.-Análisis de resultados de las evidencias	Director, Subdirector, docentes		X					- Informe			Ninguna	
			3.6.- Sistematización de resultados y retroalimentación	Director, Subdirector, docentes		X					Instrumentos aplicados		Cuadernos Lapiceros Papel bond	Ninguna	
			3.7.-Aplicación de una prueba de salida a los estudiantes de segundo grado de secundaria	Director, Subdirector, docentes		X					Instrumentos aplicados		Cuadernos Lapiceros Papel bond	Ninguna	

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

LEYENDA:
1 = Implementación inicial (1% - 24%)
2 = Implementación parcial (25% - 49%)
3 = Implementación intermedia (50% - 74%)
4 = Implementación avanzada (75% - 99%)
5 = Implementada (100%)

A continuación se presenta el cuadro de riesgos y medidas a adoptarse del plan de Acción

Objetivos específicos	Riesgos	Medidas a adoptarse
1.- Monitorear la práctica docente en el área comunicación, a través de visitas de observación en aula, para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos, así como la convivencia en el aula.	Prejuicios negativos de los docentes sobre el MAE Temores y distanciamiento de la figura del director Van a sentir vergüenza y posible aislamiento por las deficiencias encontradas	Jornadas de sensibilización colectiva Dar a conocer la importancia y las implicancias del MAE en beneficio de los docentes y de los aprendizajes de los estudiantes Enseñar a usar el error como oportunidad de aprendizaje y de mejora continua
2.- Acompañar la práctica docente brindando soporte técnico y afectivo en el área comunicación, con liderazgo pedagógico, para mejorar las capacidades docentes en la enseñanza de la comprensión lectora.	Excusas para no participar en el acompañamiento por ser en horario alterno a las actividades académicas de aula. Recargada labor administrativa del director que dificulta la realización de MAE	Reflexión y autorreflexión Ejercer liderazgo distribuido delegando responsabilidades a los docentes Reprogramar la actividad para una fecha lo más próxima posible.
3.- Evaluar la práctica pedagógica docente a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo para el desarrollo de las capacidades pedagógicas en el área correspondiente.	Que no se realice alguna actividad del MAE por llegada de autoridades, atender de manera urgente a padres, atender requerimientos de la UGEL u otros imprevistos; ya que no se cuenta con personal de apoyo y toda la carga administrativa recae en el director. Sentimientos de vergüenza y posible aislamiento por algunos docentes con mayores deficiencias Limitaciones económicas que impiden financiar algunas actividades en algún momento.	Dialogo individual para motivarlo y tome conciencia de que los errores lo tenemos toso y sirven para mejorar. Ver al error como oportunidad de aprendizaje y de mejora continua Conformar una comisión de gestión de recursos propios para gestionar los recursos requeridos

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción

8. Presupuesto

El presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros para su ejecución. Este cuadro presenta la descripción de los costos que deben preverse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Primera semana de Marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de Marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Segunda semana de Marzo	Ninguno	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita	Última semana de Marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.5 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...)	Primera semana de Abril	Ninguno	Recursos propios
1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera	Segunda semana de Abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

visita			
2.1.-Coordinación con los docentes para la reunión.	Abril, Junio, Agosto y Octubre	s/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.2.-Desarrollo de acciones de autoevaluación y coevaluación de la práctica pedagógica en el aula.	Abril, Junio, Setiembre	s/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.3.-Evaluación de la reunión	Desde Mayo hasta Noviembre	Ninguno	Recursos propios
2.4.-Retroalimentación	Mayo a Noviembre	s/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.1.-Observación de las sesiones de clase.	Marzo a Noviembre	s/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.2.-Adecuación de instrumentos de evaluación.	Abril- Agosto	s/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.3.-Sistematización en tablas estadísticas.	Julio - Noviembre	s/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.4.-Retroalimentación según las necesidades docentes.	Mayo- Octubre	s/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.5.Análisis de resultados de las evidencias	Julio-Noviembre	s/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.6.-Sistematización de resultados y retroalimentación	Abril, Junio, Setiembre	s/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.7.-Aplicación de una prueba de salida a los estudiantes de segundo grado de secundaria	Diciembre	s/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos ha permitido brindar las orientaciones que favorecen el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico mediante el análisis y priorización de la problemática sobre: Bajo nivel de logro en la competencia Comprende textos escritos en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80528 “José Néstor Esquivel Núñez” del caserío de Suruvara.

El Módulo de inducción ofreció orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa al logro de los aprendizajes de los estudiantes. En este módulo, a través del árbol de problemas, se logró identificar y priorizar el problema abordado.

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

El Módulo 3, referido a la participación y clima institucional para una organización escolar efectiva, permitió identificar su incidencia en la problemática de resolución de problemas y además se elaboró el informe del diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés; para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones para los instrumentos aplicados para el recojo de información como: ficha de monitoreo, encuestas y ficha de grupo focal.

En el Módulo 4 se ha desarrollado el tema de Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados logrados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones y el correspondiente planteamiento del Plan de Acción.

Finalmente, el Módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente permitió identificar los procesos implicados, el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuirá a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel en la comprensión de textos escritos planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo. El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación se trabajan en el marco de la mejora continua y de la consolidación de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje, como condición para que los estudiantes aprendan.

10. Lecciones aprendidas

Es necesario considerar en la planificación escolar, enfoques modernos e innovadores de la gestión escolar con uso del mapa de procesos y la actualización de los documentos de gestión institucional como el PEI, PAT, RI y PCIE. Esta actualización supone replantear metas concretas y objetivas para trabajar con una visión común y con la participación activa y organizada de todos los miembros de la comunidad educativa así como de la comunidad en general.

Es necesario velar por la mejora y mantenimiento permanente del buen clima institucional enmarcado en los enfoques actuales de gestión de personal y la normatividad vigente como prioridad de la gestión escolar, al mismo tiempo se debe identificar constantemente las fortalezas, oportunidades y dificultades reflexionando sobre ellos para poder plantear estrategias que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes que es el norte de toda institución educativa organizada.

Fortalecer el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica orientada a la mejora de las condiciones personales y profesionales de los docentes y, consecuentemente a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo se debe incorporar en esta labor a los docentes organizados en la comunidad profesional de Aprendizaje, motivando su participación con acciones enmarcadas en la meritocracia y en los buenos resultados de sus estudiantes.

Realizar el diagnóstico para poder detectar los problemas de la institución educativa y priorizar las más urgentes para ser abordados desde el Plan de Acción a través del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente.

Referencias

- Ministerio Nacional de Educación Nacional de Colombia. (s/f). *Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional*. Recuperado el 15 de febrero de 2018 de
- Ministerio de Educación. (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica y liderazgo pedagógico*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2017 a). *¿Qué logran nuestros estudiantes en lectura? Informe para docentes y directores. 4º grado de primaria de EIB*. Lima: MINEDU.
- Toribio, V. & Guerrero, L. (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Texto del módulo 5*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2016 a). *Sesiones de aprendizaje*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/rutas-del-aprendizaje/sesiones2016/>
- Ministerio de Educación. (2016 b). *Programa curricular de educación primaria*. Lima: MINEDU.
- Tantaleán, L., Vargas, M. y López, O. (2016). *El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente*. En *Revista DIM / Año 11 - N° 33 - Marzo 2016 - ISSN: 1699-3748*. Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/dim/dim_a2016m3n33/dim_a2016m3n33a7.pdf
- Berrú, M. & Reátegui, G. (2015). *Evaluación curricular por competencias*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.
- Ministerio de Educación. (2015). *¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? Rutas del Aprendizaje. Área de Comunicación, III Ciclo*. Lima: Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/pdf/documentos-primaria-comunicacion-iii.pdf>, pp.13.
- Ministerio de educación (2014). *Manual de gestión escolar*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: MINEDU.
- https://www.minedu.gob.pe/cvn/1665/articles-91093_archivo_pdf.pdf, pp.7.
- Reátegui, T. (2014). *Educación familiar*. Lima: San Marcos.

Sovero, F. (2012). *Supervisión, acompañamiento y monitoreo pedagógico*. Lima: Editorial Andes.

Taype, T. (2010). *¿Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento, significa lo mismo?*
Recuperado de:

<http://asesoriayconsultoriaeducativa-tuly.blogspot.com/2010/08/supervision-monitoreo-y-acompanamiento.html>

Molina, E. (2005). *Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: Hacia la mejora educativa*. Recuperado de:

http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1279042516328_433996408_20112/comunidades%20de%20aprendizaje.pdf

UNESCO (2002). *Proyecto regional de Educación para América Latina y el Caribe*. Edición especial. Santiago de Chile. Recuperado de:
<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/SiProfe-Apoyo-y-seguimiento-docente.pdf>.

Índice

<i>Introducción.....</i>	<i>1</i>
<i>1. Identificación de la Problemática.....</i>	<i>3</i>
<i>1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2. Formulación del Problema Identificado.....</i>	<i>5</i>
<i>2. Diagnóstico:.....</i>	<i>8</i>
<i>2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados</i>	<i>8</i>
<i>2.1.1. Resultados cuantitativos</i>	<i>8</i>
<i>2.1.2. Resultados cualitativos</i>	<i>8</i>
<i>2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE</i>	
<i>Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo</i>	<i>9</i>
<i>3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico</i>	<i>15</i>
<i>4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....</i>	<i>19</i>
<i>5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....</i>	<i>24</i>
<i>5.1. Marco Conceptual</i>	<i>24</i>
<i>5.1.1. Monitoreo y Acompañamiento y Evaluación.....</i>	<i>24</i>
<i>5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico</i>	<i>24</i>
<i>5.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico</i>	<i>24</i>
<i>5.1.1.2.1. Visita al aula</i>	<i>24</i>
<i>5.1.1.2.2. Autogestión</i>	<i>24</i>
<i>5.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico</i>	<i>24</i>
<i>5.1.1.3.1.Ficha de observación</i>	<i>25</i>
<i>5.1.1.3.2.Cuaderno de campo</i>	<i>25</i>
<i>5.1.2. Acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la comprensión</i>	
<i>lectora</i>	<i>25</i>
<i>5.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico</i>	<i>25</i>
<i>5.1.2.2. Estrategias de acompañamiento para la comprensión</i>	
<i>lectora</i>	<i>26</i>
<i>5.1.2.2.1. Círculos de interaprendizaje</i>	<i>26</i>
<i>5.1.2.2.2. Pasantías</i>	<i>27</i>
<i>5.1.2.2.3. Comunicación virtual</i>	<i>27</i>

5.1.2.2.4. Talleres de seguimiento	27
5.1.3. Evaluación del desempeño docente para la comprensión lectora ...	27
5.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño	28
5.1.3.2. Instrumentos de evaluación de la práctica docente.....	29
5.1.4. Área curricular de Comunicación	29
5.1.4.1. Enfoque del área Comunicación	30
5.1.4.2. Competencia “Comprende textos escritos”	30
5.1.4.2.1. Estrategias metodológicas para para desarrollar la competencia “comprende textos escritos”	31
5.1.4.2.2. Recursos metodológicos	32
5.1.4.2.3. Planificación de sesiones de aprendizaje	32
5.1.4.2.4. Estrategias que favorecen el desarrollo de la convivencia	33
5.2. Experiencia Exitosa.....	34
6. Diseño de Plan de Acción	35
6.1 Objetivos.....	35
6.1.1 Objetivo General.....	35
6.1.2 Objetivos Específicos.....	35
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	35
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	40
8. Presupuesto.....	45
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	47
10. Lecciones Aprendidas.....	49
Referencias	50

Índice de figuras

<i>Figura 1. Árbol de Problemas.....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2. Análisis de Resultados del Diagnóstico.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 6. Riesgos y Medidas a Adoptarse</i>	<i>44</i>
<i>Figura 7. Presupuesto de Plan de Acción.....</i>	<i>45</i>

