INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN EN SERVICIO

MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA DE COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL AREA DE COMUNICACIÓN DEL IV CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80810 DEL DISTRITO DE LAREDO - UGEL 01 EL PORVENIR – LA LIBERTAD.

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

RODRIGUEZ ZARATE, Hugo

La Libertad - Perú

2 018

Índice

Introducción……..……..…….. 5

1. Identificación de la Problemática……...…….. 7
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E No 80810…...…… 7
1.2 Formulación del Problema Identificado……...……...……...… 8
2. Diagnóstico……...……..... 11
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados ……..…… 11
2.1.1 Resultados cuantitativos ……..……. 11
2.1.2 Resultados cualitativos ……..…… 12
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE…….
Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo …….…… 13
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico 15
…….……..… 18
4. Planteamiento de la Alternativa de 23
Solución……..…… 23
5. Sustentación de la Alternativa de Solución 23
Priorizada……..…….…… 23
5.1 Marco Conceptual…… 23
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica …… 23
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico……
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico…….. 24
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico…….. 24
5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en 24
comprensión de textos escritos…...……... 25
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico 25
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico …..……. 25
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico ……. 25
5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente ……. 25
5.1.1.3.1. Definición de evaluación de 26
desempeño…….. 26
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación de la práctica docente.. …… 26
26
5.1.2 Área de Comunicación ……. 27
5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación…….. 28

5.1.2.2 Competencia comprende textos escritos…….. 31
5.1.2.2.1. Estrategias para la comprensión de textos escritos…….. 32
5.1.2.2.2. Recursos didácticos para la comprensión de textos 32
5.1.2.2.3. Convivencia escolar 32
5.2 Experiencia exitosa 32
…… 33
6. Diseño de Plan de Acción……...……..…… 38
6.1 Objetivos……. 44
… 46
6.1.1 Objetivo 48
general…….……
6.1.2 Objetivos específicos…….…….. 50
6.2 Matriz del Plan de Acción…….……..
7. Plan de Monitoreo y Evaluación……
8. Presupuesto……
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción……
10. Lecciones Aprendidas……...

Referencias...……..…..

Índice de Figuras

Figura 1. Árbol de Problemas ……... 10

Figura 2. Análisis de los resultados……... 13

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico……. 17

Figura 4. Matriz del Plan de Acción…….. 34

Figura 5. Matriz de monitoreo y Plan de Acción……. 39

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción……... 43

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción……. 44

Introducción

El trabajo académico tiene el propósito de mejorar la gestión de los aprendizajes de los estudiantes de la Institución Educativa No 80810 de la Campiña La Merced comprensión del distrito de Laredo, UGEL N° 01 El Porvenir, ya que mediante el liderazgo directivo se pretende fortalecer la capacidad docente en uso pertinente de medios y recursos, buen clima de aula, uso adecuado de enfoques y procesos concerniente a la comprensión de textos y una adecuado monitoreo, acompañamiento y evaluación, asimismo se ha elaborado para optar el Título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

Después de un análisis y reflexión profunda de la situación problemática presentada se identificó en los estudiantes un nivel insatisfactorio de aprendizaje en la capacidad de comprensión de textos, en el área de Comunicación, por tal motivo era necesario mejorar esta situación problemática a partir de la implementación de un Plan de Acción que permita fortalecer las competencias docentes y por ende la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de IV Ciclo de la institución educativa antes mencionada.

La Institución Educativo N° 80810 ha pasado por un proceso de reconstrucción de su infraestructura e implementación, hecho que se logró en el 2008. A partir de entonces los retos se han centrado en el logro de resultados, de tal modo que los resultados están en ascenso: en los tres últimos años al 2016 se logró obtener dos Bonos Escuela y el segundo no se logró por otros criterios. El reto institucional se mantiene y se ha fortalecido con esta segunda especialización que contribuye enormemente con el propósito. Se elaboró siguiendo las indicaciones de nuestra Tutora-Formadora, un esquema propuesto y todos los temas desarrollados en las diversas intervenciones participadas a lo largo de esta importante especialización.

El presente Plan se organiza en base 10 acápites: el primero, refiere a la identificación de la problemática, caracterización del contexto socio cultural más relevante y la redacción del problema identificado, cuyos resultados se reflejan las causas; luego se relaciona el problema con la visión de cambio, compromisos de gestión escolar en el marco del Buen Desempeño Directivo. El segundo acápite se relaciona con la caracterización del rol como Líder, según Robinson, quien plantea varias dimensiones en donde se consideran el establecimiento de metas y expectativas

a partir de la problemática relacionada con la comprensión de textos escritos. Esta se asume con los grupos de interaprendizaje, jornadas de reflexión, monitoreo, acompañamiento y evaluación respectivamente, centrando el trabajo en la mejora de los aprendizajes.

En el tercer acápite, se relaciona con el rol del Líder Pedagógico en sus cinco dimensiones según Robinson: Establecimiento de metas, uso estratégico de los recursos, planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo, promoción y desarrollo docente y garantizar un ambiente seguro y de soporte. En el cuarto acápite se plantea como alternativa de solución priorizada el monitoreo, acompañamiento y evaluación del docente. En el quinto acápite se establece el marco conceptual referente a las variables relacionadas con monitoreo, acompañamiento, evaluación, y lo referente a comprensión de textos.

En el sexto acápite se establece el diseño del Plan Acción, donde se consideran los objetivos y la matriz del Plan Acción; en el sétimo acápite se determina el Plan de Monitoreo, acompañamiento y evaluación; en el octavo acápite, el presupuesto que se tiene que asumir para la ejecución del presente trabajo; en el noveno acápite se detallan el proceso de descripción del Plan y su elaboración y finalmente las acciones aprendidas durante las intervenciones. Es el deseo del cuerpo docente y directivo asumir con liderazgo estos retos y objetivos para optimizar los resultados en comprensión de textos en el IV Ciclo de la Institución Educativo N° 80810.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 80810

La Institución Educativa N|°80810 se ubica en la Campiña La Merced parte alta, comprensión del distrito de Laredo, Provincia de Trujillo, Región la Libertad, ubicado a 80 m.s.n.m., es una zona rural donde predomina el cultivo de chala y caña de azúcar. Aproximadamente a 1.5. km de la carretera paralela del distrito El Porvenir a distrito de Laredo; tiene una trocha carrozable que, en su primera parte, se visualiza un conjunto de viviendas contiguas para posteriormente llegar a la institución educativa. El local colinda por el oeste con la carretera Laredo entre el AA. HH Víctor Raúl del distrito El Porvenir y Laredo; al este con la familia García, por la parte sur con el canal de agua igual sucede con la parte norte.

La IE está ubicada en el caserío de la Campiña "La Merced" la cual está conformada por sembríos de cultivo de maíz, caña, yuca, mango ken, paltas y páprika; así mismo hay establos donde se cría, ganado vacuno. Actualmente el caserío tiene problemas como falta de agua ya que se brindan por horas, la luz en zona alta del distrito es de baja intensidad, la cual exige solo el uso limitado de iluminación; los accesos son por trochas carrozables en malas condiciones, carecen de desagüe y servicio de internet la población en su mayoría tiene instrucción del nivel primario. Actualmente hay 150 familias distribuidas en toda la zona, la mayoría de ellos son provenientes de la sierra liberteña. Existen dos capillas, una católica y otra evangélica. En este sentido, la institución orienta su trabajo en situaciones significativas, así como proyectos de aprendizaje con aspectos claves que respondan al contexto antes descrito.

El local de la Institución Educativa N° 80810, tiene un área de 17 100 m2. Actualmente, la tenencia legal está en estado de regularizarse. Cuenta con dos pabellones de material noble: en el primer piso del primer pabellón, tiene dos aulas y una cocina- comedor y en el segundo piso una sala multiusos; el segundo pabellón tiene 02 aulas pedagógicas, 01 AIP y 01 Dirección. En un segundo piso hay un almacén. En la parte posterior, se ubica los SSHH y un ambiente para proyectos de

autogestión. Finalmente, se cuenta con 01 plataforma deportiva, y en la zona externa hay un espacio para deporte y otra para sembríos.

Actualmente la Institución Educativa No 80810 está bajo la gestión de un directivo designado con aula a cargo; brinda servicio educativo a los niveles de Inicial con una docente contratada y en Primaria dos docentes designados; su característica es por tanto multigrado. Al 2017, se contaba con 62 estudiantes distribuidos en 23 para el nivel inicial y 39 en educación primaria. Un docente tiene maestría, otra docente con licenciatura y la docente recién incorporada con título pedagógico.

La IE cuenta con fortalezas como las organizaciones internas conformadas por Asociación de Padres Familia (APAFA), Concejo Educativo Institucional quienes (CONEI) apoyan en el soporte al buen funcionamiento de la IE; los documentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI), Plan Anual de Trabajo (PAT) y Reglamento Interno (RI). Son trabajados en equipo; se cuenta con servicio de internet en dos aulas y en el AIP, y hay espacios para generar proyectos de autogestión. En cuanto al clima institucional es muy bueno, pues hay docentes y padres de familia que están involucrados en la gestión. Las Oportunidades que tiene la IE son el programa Qaly Warma quienes apoyan con lo dotación de alimentos para los estudiantes, el hospital quien contribuyen al cuidado de la salud de los estudiantes. La IE está en ascenso pues según los últimos resultados se evidencia logros como el premio Bono Escuela.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado los resultados de la ECE, Actas y registros de Evaluación de los últimos tres años, se formuló el siguiente problema "Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la capacidad de comprensión de textos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del IV Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80810 del distrito de Laredo – UGEL N° 01 El Porvenir, el mismo que constituye el gran desafío y centra la atención de la I.E desde la alternativa de solución.

Una de las causas es el uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, entre los factores

que se relacionan a esta causa es la Gestión del Currículo, específicamente con las capacidades docentes lo cual se evidencia, pues una docente recién reasignada no se actualizó ni fortaleció sus capacidades. Esto trae como consecuencia que los aprendizajes sean poco significativos en comprensión de textos. Por ello, se gestionará la implementación de talleres sobre estrategias metodológicas.

Una segunda causa es el insuficiente monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica, que tiene como factor asociado al Monitoreo Acompañamiento y Evaluación, referido a la asesoría crítico reflexiva por tener aula a cargo lo que limita la ejecución de la del asesoramiento técnico, trayendo como consecuencia que haya docente con prácticas tradicionales lo que origina bajos niveles de comprensión de textos escritos y niños con dificultades en otras áreas. Por esta razón se recomienda elaborar un cronograma de vistas que responda a las necesidades, basado en el consenso.

Una tercera causa es el uso de recursos y materiales didáctico poco pertinente ya que se usan lecturas de otras realidades que los estudiantes no entienden, que tiene como factor la Gestión del Currículo en relación a las condiciones de uso correcto del uso de materiales, todo esto genera que haya docentes que no garantizan aprendizajes significativos y por ende que las clases sean subjetivas pues en muchas ocasiones no utilizan ni el material bibliográfico proporcionado por el Ministerio de Educación. Por esta razón se debe realizar realizar talleres sobre la importancia y el buen uso de materiales.

Finalmente, otras de las causas es las continuas agresiones verbales que hay entre estudiantes dentro y fuera del aula, que tiene como factor la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras que frenen las agresiones verbales de los estudiantes. Todo esto genera que haya discriminación entre estudiantes y dentro del aula las sesiones de aprendizaje sean aburridas y poco significativas la falta de estrategias de la docente contribuye y agrava más. Por ello, es muy necesario establecer y evaluar los acuerdos y nomas de convivencia.

Para poder atender a estas causas que nos ayuden a superar el problema es necesario considerar el apoyo del hospital de Laredo, quien contribuye con el cuidado de la salud de los estudiantes, el programa Qaly warma que nos dota con alimentos para la nutrición estudiantil; así mismo se cuenta con la predisposición docente para asumir retos, el acceso a internet, documentos de gestión que responde a

la demanda escolar y materiales del Minedu, buen clima institucional, la generación de grupos de interaprendizaje, docentes que comparten sus experiencias, y prepararlos para el cambio. esto permite afirmar que estamos en la capacidad de solucionar el problema de comprensión de textos en los estudiantes del IV Ciclo.

A continuación, presentamos el árbol de problemas de la Institución Educativa No 80810.

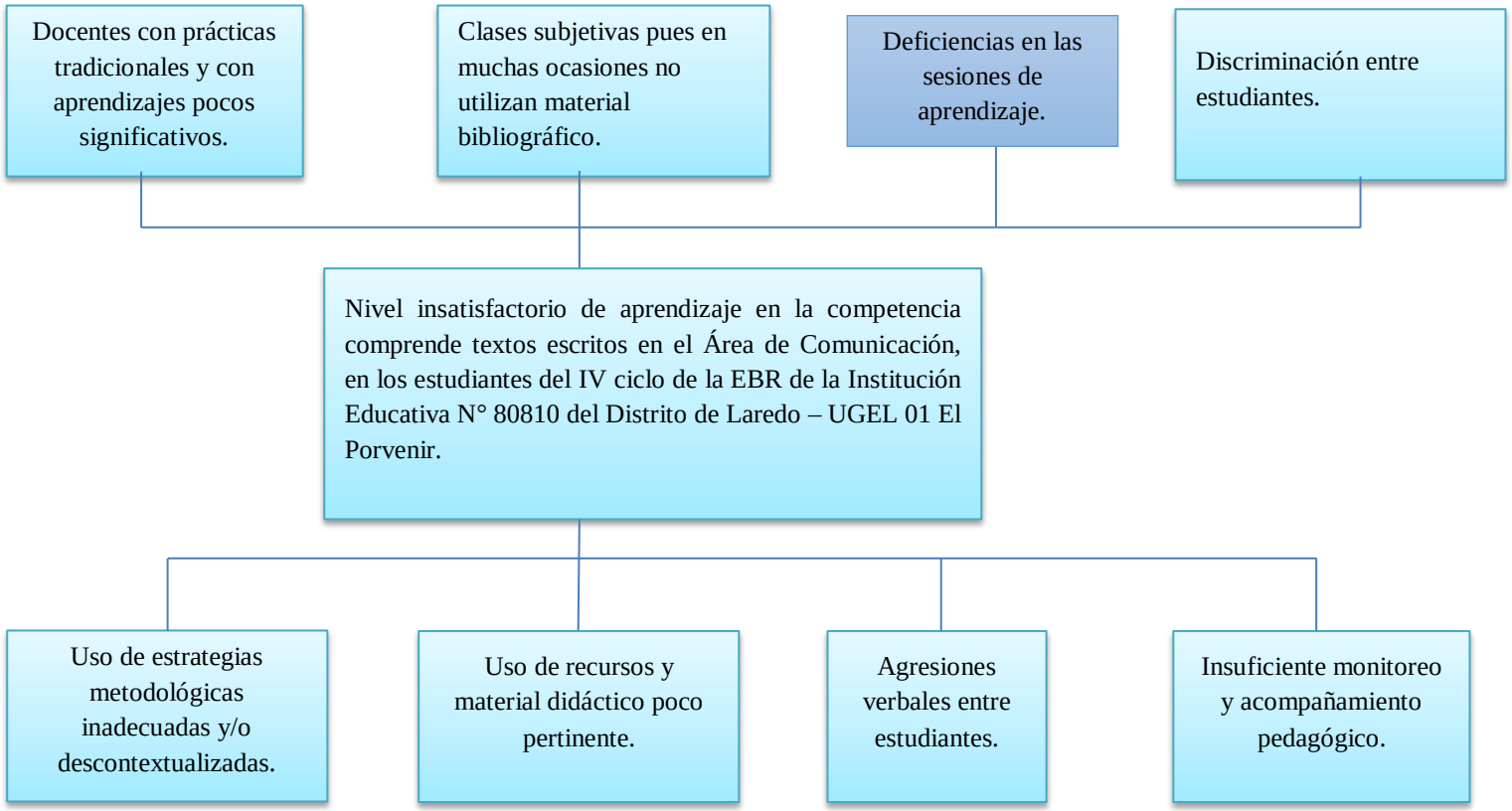

Figura 1. Árbol del problema de la I.E. Nº 80810

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para la realización del diagnóstico se aplicaron instrumentos como: una entrevista a los docentes sobre ítems relacionados con su labor pedagógica y dominio de enfoques, materiales, clima de aula. La ficha de monitoreo, que se llevó a cabo a través de una visita a aula y en la misma se ha considerado aspectos como, metodología docente, aplicación de estrategias pedagógicas, acompañamiento y convivencia escolar**.** Estos resultados fueron procesados, tabulados e interpretados cuyos resultados se describe a continuación:

2.1.1 Resultados cuantitativos. Para lograr estos resultados se aplicó una ficha de monitoreo a las docentes en los rubros de, estrategias metodológicas, uso de material y recursos, agresiones y clima de aula, así como de monitoreo y acompañamiento. En lo que respecta al uso de estrategias metodológicas, el 100 % se encuentra en proceso de logro las mismas que son inadecuadas y descontextualizadas. Esto se debe a que las docentes desconocen el uso y la efectividad de las mismas para promover el aprendizaje de los estudiantes, su forma de trabajo aún es tradicional, pues desconocen el enfoque comunicativo textual y los procesos de una sesión de aprendizaje de comprensión de textos.

Asimismo, el 100% de docentes, demuestran poca pertinencia en el uso de recursos y materiales en el trabajo. Esto se debe a que las docentes no usan el material brindado por el Minedu a falta de un trabajo colegiado que promueve la institución y no se sigue las instrucciones que brindan para el uso correcto. Esto genera que haya materiales que no se usen o lo hagan a medias y no contribuyan con el propósito para el que fueron creados y la oportunidad de los estudiantes para que hagan uso correcto de ellos y de esta manera, contribuya a la comprensión de textos.

El 50 % de los estudiantes muestran conductas de agresión verbal a la hora del recreo y durante las sesiones de aprendizaje; esto se debe porque en el aula la gestión de los acuerdos de convivencia y medidas reguladoras no se dan oportunamente o no se controlan para disminuir las agresiones verbales de los estudiantes, esto contribuye

para que haya discriminación entre estudiantes y por lo tanto influye en la comprensión de textos.

Como conclusión se considera que las docentes muestran deficiencias en estrategias metodológicas y pedagógicas pues, no consideran el enfoque Comunicativo textual en las sesiones de aprendizaje, no hay uso adecuado de los recursos y materiales estructurados y no estructurados. También, se evidencia conductas de agresión verbal entre los estudiantes del ciclo en los distintos espacios de la institución educativa. Todo ello influye en el nivel insatisfactorio en comprensión lectora.

2.1.2 Resultados cualitativos. Para lograr estos resultados se aplicó una entrevista a las maestras. Respecto al monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo. Las docentes entrevistadas, sostienen que el directivo realiza acciones de monitoreo y acompañamiento, pero resulta insuficiente la cantidad de intervenciones que realiza, pues el directivo tiene aula a cargo. Sin embargo, también manifiestan, que estas acciones lo realizan durante todo el año y responde a una planificación difundida en la IE en forma opinada e inopinada. Existe la necesidad de aplicar la autogestión, como una forma de monitoreo, gestionar el fortalecimiento de los círculos de interaprendizaje, como una forma de acompañamiento; y promover la autoevaluación del desempeño docente como un modelo, para que las docentes puedan evaluar su desempeño.

En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades de las docentes para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades, reflexión y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. (Minedu, 2014).

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la Competencias del Área de Comunicación, comprensión de textos en los estudiantes del IV ciclo de la EBR de la Institución Educativa N°80810 de la Campiña La Merced del Distrito El Porvenir UGEL 01 El Porvenir.	El 100 % se encuentra en proceso de logro en el uso de estrategias metodológicas, las mismas que son inadecuadas y descontextualizadas esto se debe por que la docente desconoce el uso y la efectividad de las mismas para promover el aprendizaje de los estudiantes.	PE01: Desarrollar el Planeamiento Institucional. PEO1.2 Formular el PCI. P002.3 Realizar la programación Curricular. P004: Gestionar los aprendizajes. PO04.1 Desarrollar sesiones de Aprendizaje. PO03.2 Desarrollar investigación e Innovación Pedagógica.	Compromiso 1. Progreso Anual de los Aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la Institución Educativa (Ministerio de Educación, 2017a, p.27).	COMPETENCIA 1 . Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. (Ministerio de Educación, 2014, p.38).
	El 100% de los docentes monitoreados, muestran inadecuado uso de medios y materiales educativos. Esto se debe a que las docentes no participan en el trabajo colegiado que promueve la institución por lo que no tienen claro las estrategias usadas en comprensión de textos escritos.	PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje. PS03 Administrar los bienes recursos y materiales Educativos. PS O3.2 Distribuir y preservar.	Compromiso 1. Progreso Anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la Institución Educativa (Ministerio de Educación, 2017a, p.27).	COMPETENCIA 1 . Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. (Ministerio de Educación, 2014, p.38).

	CONVIVENCIA ESCOLAR El 50 % de los estudiantes muestran conductas de agresión verbal a la hora del recreo esto debe porque se evidencia en el aula el trabajo consiente de la gestión de los acuerdos de convivencia y medidas reguladoras que frenen las agresiones verbales de los estudiantes dentro del aula y a la hora de recreo.	PEO1.4 Establecer el R.I. POO5.1 Promover la convivencia escolar. POO5.2 Prevenir y resolver conflictos.	Compromiso 5 Gestión de la convivencia Escolar en la Institución Educativa. (Ministerio de Educación, 2017a, p.29).	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. (Ministerio de Educación, 2014, p.39).
	RESULTADOS CUALITATIVOS EL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGOGICO Las docentes entrevistadas, sostienen que el directivo realiza acciones de monitoreo y acompañamiento, pero resulta insuficiente la cantidad de intervenciones que realiza, pues el directivo tiene aula a cargo.	PO03: Fortalecer el Desempeño docente. PEO1.3 Formular el PAT. P003.1 Realizar acompañamiento pedagógico.	Compromiso 4. Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. (Ministerio de Educación, .2017a, p.28).	Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta. (Ministerio de Educación, 2014, p.46).

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según Robinson, citada en el fascículo Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (Ministerio de Educación, 2016), el rol del Líder Pedagógico contempla varias dimensiones. La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas; esta dimensión está direccionada a que la comunidad educativa establezca metas y expectativas a partir de la problemática relacionada con la comprensión de textos escritos. Para ello, es necesario que se haga a través de una jornada de sensibilización y reflexión. Como insumos se tiene los resultados en comprensión lectora de los años anteriores, resultados ECE y registros respectivamente para que como escuela se comparta la visión de cambio.

La segunda dimensión corresponde al obtención y asignación de recursos en forma estratégica para la mejora de los aprendizajes. La escuela considerará, la elaboración de textos a partir de situaciones del contexto con los estudiantes del ciclo superior y a lecturas seleccionadas porque es necesario trabajar con situaciones inmediatas del estudiante considerando materiales que están a su disposición siendo una de ellas las proporcionadas por el Minedu; esta dinámica permitirá a la docente contribuir al fortalecimiento del desempeño de los estudiantes en la comprensión de textos.

La tercera dimensión se relaciona con el planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Este es otro pilar importante en el que reside el peso del plan, el currículo debe ser contextualizado, que responda a las características y necesidades de los estudiantes; esto se pretende lograr a través de talleres sobre planificación y evaluación curricular, enfoques del área, estrategias de enseñanza y aprendizaje, así como el trabajo colaborativo sobre la efectividad del currículo. Todas estas actividades nos deben permitir una planificación que garantice aprendizajes de calidad.

La cuarta dimensión es promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente. Su importancia radica en promover la mejora del desempeño docente y por ende de los estudiantes que deben entender lo que leen y asumir una posición crítica y reflexiva. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado se establece grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas a partir de la autogestión docente, reflexión y análisis para promover la auto capacitación en relación al enfoque comunicativo y

dominio de procesos pedagógicos, y a través del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente. Esto permitirá que a través del intercambio de ideas y experiencias relacionadas con la labor pedagógica contribuirá a fortalecer la práctica pedagógica y por ende la mejora de los aprendizajes.

Finalmente, la última dimensión es la de asegurar un entorno ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión es importante atenderla porque las condiciones del ambiente donde se desarrollan los procesos de aprendizaje, contribuyan a que los estudiantes comprendan información de una manera eficaz; en este sentido la escuela realizará talleres de: autoestima, teatro, convivencia democrática, así como la práctica de la técnica de la Asamblea. Esto es muy importante en la medida que contribuye a lograr un clima institucional favorable, con estudiantes autorregulados, autoestima adecuada, empatía y trabajo colaborativo y una convivencia democrática que redundará a crear un ambiente que garantice la labor docente y la mejora continua de los aprendizajes.

La intención es fomentar una cultura de evaluación y de mejora permanente de los aprendizajes satisfactorios. La base para la formulación de estas dimensiones se lo ha hecho en el siguiente cuadro denominado: Caracterización del rol como Líder Pedagógico. El rol como Líder se enmarca para crear un ambiente o clima adecuado de convivencia en educación para la paz, donde las relaciones interpersonales se desarrollen con fluidez, haya una Comunicación abierta y diálogo horizontal, Comunicación asertiva, el trabajo colaborativo y la empatía resolución de conflictos de inmediato.

A continuación, presentamos la Figura 03 que nos indica la Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO VIVIANE ROBINSON	¿QUÉ DEBO HACER PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA?	¿POR QUÉ? ¿PARA QUÉ?
Establecimiento de metas y expectativas.	. Involucrar a los docentes en el planteamiento y logro de las metas educativas a través de jornadas de reflexión.	Para que como escuela se comparta la visión de cambio a nivel de la comunidad educativa centrándonos en la mejora de los aprendizajes especialmente en el área de Comunicación.
Obtención y asignación de recursos de forma estratégica.	- Elaboración de textos a partir de situaciones del contexto porque es necesario trabajar con situaciones inmediatas del estudiante considerando materiales que están a su disposición.	Porque permitirá a la docente contribuir al fortalecimiento del desempeño de los estudiantes en la comprensión de textos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo.	- Talleres sobre planificación y evaluación curricular; así como el trabajo colaborativo. . Monitoreo a la efectividad del currículo.	Todas estas actividades nos deben permitir una planificación que garantice aprendizajes de calidad.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de docentes.	-Grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas a partir de la autogestión docente y luego realizar la reflexión y análisis para promover la auto capacitación en relación al enfoque comunicativo textual, dominio de procesos pedagógicos y todo ello en el Marco del Buen Desempeño Docente. Monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente.	Esto permitirá que a través del intercambio de ideas y experiencias relacionadas con la labor pedagógica contribuirá a fortalecer la práctica pedagógica y por ende la mejora de los aprendizajes.
Asegurar un ambiente seguro y de soporte.	- Fortalecer a través de Taller de autoestima, teatro y convivencia democrática. - Practicar la técnica de la Asamblea.	Contribuye a lograr un clima institucional favorable, con estudiantes autorregulados, autoestima adecuada, empatía y trabajo colaborativo y una convivencia democrática que redundará a crear un ambiente que garantice la labor docente y la mejora continua de los aprendizajes.

Figura 03: Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Luego de haber analizado minuciosamente las alternativas de solución a continuación se establecen y fundamenta la elección de la alternativa de solución dentro del rol directivo en la mejora de los aprendizajes, siendo esta la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a docente del IV Ciclo, del área de Comunicación, competencia comprensión de textos. Dicha elección se realiza porque hay estudios que demuestran que el MAE contribuye al fortalecimiento de la práctica pedagógica y a la mejora de los aprendizajes, generando cambios en la institución en la gestión curricular y convivencia.

Para tener éxito en el plan del MAE desde el liderazgo pedagógico, se propone el establecimiento de metas sobre la problemática de comprensión de textos escritos, a través de una jornada de sensibilización a las docentes. En cuanto al uso estratégico de los recursos la dirección garantizará la entrega oportuna del material de lectura; Así como la elaboración de textos a partir de situaciones del contexto porque es necesario trabajar con situaciones inmediatas del estudiante considerando materiales que esté a su disposición.

En relación al Planeamiento coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo se promoverá el trabajo colegiado para la planificación, que responda a las características y necesidades de los estudiantes, así mismo se desarrollará talleres sobre planificación y evaluación curricular; así también se fomentará el trabajo colaborativo. En la Promoción y participación del aprendizaje y desarrollo docente se gestionará, talleres para fortalecer el desempeño pedagógico. Finalmente, la dirección garantizará un ambiente ordenado y de apoyo para obtener aprendizajes satisfactorios en comprensión de textos y mejorar la práctica docente que redundará a crear un ambiente que garantice la mejora continua de los aprendizajes.

Los procesos de gestión establecidos según la R.M No 657-2017, servirá de base para revertir el nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos; esta se asumirá a través de los compromisos de gestión: progresión anual de los estudiantes de la IE, monitoreo, y acompañamiento a la práctica docente y la gestión de la tutoría y convivencia escolar. Las estrategias para solucionar el problema se lo harán a través de: jornadas de sensibilización docente, establecimiento de metas y

compromisos, grupos de interaprendizaje, elaboración de textos, talleres sobre planificación; así como el trabajo colaborativo, monitoreo, la autogestión, portafolio, autoformación docente, jornadas de capacitación y fortalecimiento en comprensión lectora, talleres de asertividad, autoestima, convivencia y finalmente la evaluación formativa.

La implementación del Plan de MAE se asumirá partiendo de situaciones contextuales donde se ubica la IE para ello se ha considerado situaciones comunicativas que respondan a intereses y necesidades de los estudiantes. Esto se evidenciará en los proyectos que la docente desarrollará. Se utilizará como estrategias de monitoreo y acompañamiento, la autogestión donde se evidenciaría las clases filmadas, se compartirá para analizarlas y reflexionar a la luz del sustento técnico, se brindará material para la auto capacitación, paralelamente se desarrollarán talleres de fortalecimiento garantizando una evaluación formativa. Finalmente, corroborar el fortalecimiento de la práctica docente y nivel de logro alcanzado en comprensión de textos escritos, reflexionar y tomar decisiones oportunamente considerando el capital social del cuerpo docente y padres de familia.

La presente propuesta de solución tiene como sustento conceptual y la revisión de buenas prácticas, basadas en el Ministerio de Educación (2013), donde señala al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Por otro lado, Vesub L. y Alliaud A., citados en el módulo de "Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente", reconocen que "el acompañamiento es un proceso que debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes noveles como de quienes actúan como formadores/ colaboradores o mentores". De esta manera se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la escena laboral.

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

En cuanto a la responsabilidad de los actores: El directivo promoverá el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, sensibilizar, consensuar, asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente de la docente; También participar en las horas de planificación colegiada para orientar la labor docente, así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje; por otro lado el directivo promueve un entorno ordenado y saludable, creando un ambiente adecuado de convivencia en educación para la paz, donde las relaciones interpersonales se desarrollen con fluidez, Comunicación asertiva, el trabajo colaborativo y la empatía.

La docente diagnostica, planifica, ejecuta los proyectos con estrategias innovadoras y evalúa los procesos y sus resultados de la comprensión de textos a la luz de los compromisos asumidos en el proceso de acompañamiento; los padres de familia deben trabajar en cooperación directa con la escuela, asumiendo compromisos con los estudiantes, sumándose al trabajo docente en la práctica educativa contribuyendo así a la mejora de la comprensión de textos.

El Plan del MAE involucra procesos de gestión escolar. Cada proceso macro y micro genera un valor agregado cuando se interrelaciona con los otros. Es importante actualizar los documentos de gestión, establecer convenios y compromisos con aliados estratégicos y evaluar permanentemente la gestión escolar; por otro lado, se prepara las condiciones para la gestión de los aprendizajes de manera pertinente, fortalecer el desempeño docente, realizar el Acompañamiento, Monitoreo y Evaluación, gestionar los aprendizajes a través del desarrollo planificado de las sesiones de aprendizaje, reforzar aprendizajes, gestionar la convivencia escolar y la participación. Finalmente, administrar óptimamente los recursos humanos, administrar la infraestructura y materiales educativos. Todo ello para alcanzar la visión que es la de brindar un servicio educativo integral de calidad.

La implementación del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados y ello nos lleva al logro de la visión institucional. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de PE01: Desarrollar el Planeamiento Institucional, PEO1.2 Formular el PCI, PO02.3 Realizar la programación Curricular, PO04:

Gestionar los aprendizajes, PO04.1 Desarrollar sesiones de Aprendizaje, PO03.2 Desarrollar investigación e Innovación Pedagógica, PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizajePS03.

Asimismo, tenemos Administrar los bienes recursos y materiales Educativos, PS O3.2 Distribuir y preservar. PEO1.4 Establecer el R.I, PEO1.4 Establecer el R.I, PO05.1 Promover la convivencia escolar, PO05.2 Prevenir y resolver conflictos, PO05.1 Promover la convivencia escolar, PO05.2 Prevenir y resolver conflictos, PO03: Fortalecer el Desempeño docente, PEO1.3 Formular el PAT, P003.1 Realizar acompañamiento pedagógico.

En la implementación del MAE es necesario que se considere espacios que genere la reflexión crítica sobre el desempeño pedagógico de los docentes considerando estrategias en el acompañamiento que permita brindar una retroalimentación formativa, generando en los docentes la necesidad de analizar su práctica asumiendo una actitud propositiva para lo cual el directivo debe conocer estrategias que promuevan en análisis y la reflexión. El directivo, además de lo antes descrito tiene que promover la participación democrática de los diversos actores a favor de la IE, así como favorecer un clima basado en el respeto mutuo, asegurando una convivencia democrática.

El directivo desarrollará como estrategia principal de monitoreo, la autogestión para recoger información importante y tomar decisiones a partir de él. En el acompañamiento se ha considerado círculos de interaprendizaje y talleres de formación docente para fortalecer la práctica docente a través de la retroalimentación formativa y oportuna. En lo referente a la evaluación se ha considerado la heteroevaluación y autoevaluación y el portafolio docente. Todas estas estrategias permitirán acompañar a los docentes en la transformación de su práctica.

La institución educativa ha optado por implementar en el plan del MAE, para asumir las dificultades que se puedan presentar en el monitoreo, se corre el riesgo de la resistencia y la poca apertura de las docentes a ser monitoreadas para lo cual se proyecta realizar una jornada de reflexión y sensibilización. En el acompañamiento los riesgos son la disponibilidad de tiempo para la reflexión crítica reflexiva y para la asesoría personalizada. La falta de confianza entre docentes para aceptar sus debilidades para lo cual se ha considerado consensuar el tiempo para la asesoría y fomentar un clima de confianza. En la evaluación se corre el riesgo que la docente no

acepte la evaluación de su desempeño para ello se ha previsto una jornada de concientización.

El plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación elegida como solución, estará copando las exigencias y necesidades de la docente; así mismo su contextualización apelará a las características de la zona. Es decir, a un área rural, agropecuaria, con una institución multigrado. Campiña La Merced tiene sus problemas sociales como: asalto a mano armada, analfabetismo funcional, familias disfuncionales, y problemas de desorganización política y comunal. Esta realidad problemática será considerada, en el planteamiento de situaciones significativas y pertinentes para desarrollar la comprensión de textos en los estudiantes. También, tenemos un capital social que nos permite abordar la problemática como los docentes, padres, apoyo de la UGEL, el hospital de Laredo, que nos pueden apoyar a solucionar el problema.

Mediante la alternativa de solución, se verificará la mejora de la práctica pedagógica evidenciada en los aprendizajes de los estudiantes por lo que se realizará una ardua y consciente evaluación del progreso, partiendo de la implementación conjunta de instrumentos diagnósticos que permitan recoger información sobre el aprendizaje, por lo que se realizará de manera constante la verificación de registros de notas en el proceso, llegando la constatación si se lograron las metas en el progreso de los aprendizajes.

El director de la institución, actualmente enfrenta algunos riesgos en la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; los mismos que se evidencian en la resistencia a consensuar en el instrumento para recopilar datos: mediante la autogestión, la resistencia y apertura a ser monitoreadas, así como la disponibilidad de tiempo para la reflexión crítica reflexiva y asesoría personalizada. Por otro lado, existe docentes poco reflexivas al no aceptar sus debilidades. Frente a esta situación se realizará acciones de sensibilización, para consensuar el tiempo para la reflexión y fomentar un clima de confianza, jornada de concientización.

Finalmente, la propuesta promueve una cultura colaborativa en donde se crea y comparten espacios de reflexión en el proceso de acompañamiento docente, de manera profesional sobre la práctica pedagógica partiendo de la autogestión, fomentando la confianza, escucha activa y asertividad en cada una de las intervenciones. El establecimiento y cumplimiento de metas ayudará, para que, en lo

posterior, se cristalice en los resultados óptimos en comprensión de textos que nuestros estudiantes tengan.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo acompañamiento y evaluación. Existen tres procesos al interior de la escuela que pueden ser tomados como equivalentes y que, sin embargo, difieren en cuanto a significado, objetivos, resultados y utilidad. Esto no quiere decir que puedan estar relacionados unos a otros, solamente que son distintos. En el caso del monitoreo y el acompañamiento, ambos son complementarios. Sin embargo, en el caso del monitoreo y la supervisión tratan de aspectos que se encuentran en planos diferentes. Teniendo en cuenta la Resolución de Secretaria General N° 008-2016-MINEDU. Que establece los lineamientos para implementar las acciones de Soporte Pedagógico en Instituciones Educativas Pública polidocentes Completas de Educación Básica en áreas urbanas.

5.1.1.1. *Monitoreo pedagógico*. Es un proceso dentro del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. Que se refiere a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes: el uso efectivo del tiempo en el aula, el uso de herramientas pedagógicas y los materiales educativos y la gestión de un clima escolar favorable para los aprendizajes. Estos son los aspectos en los cuales está basada la ficha de monitoreo y autoevaluación que entregó que brinda el ministerio de educación.

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico***.** El Ministerio de Educación (2014a) señala que el monitoreo pedagógico se define como el recojo y análisis de información de los procesos y resultados pedagógicos para la toma de decisiones y mejorar la gestión; es un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDirectivo) en dos dimensiones: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. En otras palabras, monitorear es orientar el uso de estrategias y recursos metodológicos, uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros.

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Ministerio de Educación (2014) Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Para ello, hay que tener en cuenta las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, la estrategia de monitoreo más pertinente, para una institución multigrado es:

- Autogestión. Es el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta lograr para el alcanzar una buena práctica pedagógica. Cada docente conoce cuáles son sus debilidades los indicadores que tienen que satisfacer para darse por logrado, entonces va registrando notas de su propio avance y los docentes evidencian y filman sus propias sesiones de clase en video, posteriormente las analizan, toman notas de los puntos débiles y comparten con el resto de sus colegas los videos de aquellas sesiones que ellos mismos decidan.

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión de textos.* Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser*:*

- *Cuaderno de campo.* Es un instrumento donde se registran los hechos más significativos en forma completa, precisa y detallada sobre las evidencias filmadas, entre otro y las *Actas de reunión aplicativo* PAT esta fuente de medicino es aplicable por cuanto el director tiene aula a cargo y se establece desde el PAT el número de reuniones de interaprendizaje a tener durante el año escolar.

5.1.1.2 *Acompañamiento pedagógico*. El Acompañamiento**,** es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales, una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes a su práctica. Es el recurso pedagógico preferente para el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad y jerarquía.

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico*. Minedu (2017) Señala que el acompañamiento consiste en brindar soporte técnico y afectivo esto permitirá impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los docentes. Su propósito es el

desarrollo de las capacidades docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica cotidiana pedagógica.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento*. Se considerarán estrategias de acompañamiento para este trabajo académico los círculos de interaprendizaje y las jornadas de autoformación docente.

- *Círculos de interaprendizaje*. Se usará esta estrategia por ser la más pertinente; por cuanto son momentos de intercambio de experiencias entre docentes y director ya que se abordan temas sobre el desempeño docente. Se socializa, valora, reflexiona, profundiza ideas fuerzas y se consensua las estrategias a usar para mejorar la práctica docente.

- *Jornadas de autoformación docente.* Usando los indicadores como: el portafolio docente, videos de situaciones pedagógicas y el material de lectura, esta servirá para fortalecer las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante a las necesidades de cada uno.

5.1.1.3. *Evaluación.* Es un proceso dentro de la alternativa de solución de monitoreo, acompañamiento y evaluación. Para Valdés (2000) citado en el Módulo 5 del MINEDU, la evaluación de la práctica pedagógica del docente se convierte en "una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente" en su trabajo diario en el aula. La más relevante es la educación formativa.

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación de desempeño*. Es un procedimiento de valoración de la práctica docente sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes, la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades para luego reasumirlas tomando decisiones pertinentes, todo ello siempre apuntando a la mejora continua y haciéndolas de manera reflexiva.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación de la práctica docente*. La institución educativa tiene como objetivo el logro de los aprendizajes en los estudiantes, lo cual significa que los directivos deben asumir la responsabilidad de garantizar el buen desempeño de los docentes; lo cual implica la implementación de una evaluación que permita obtener información de los niveles mínimos logrados para que se puede implementar su mejora a niveles mayores.

- *Autoevaluación.* Para la aplicación de este modelo se hace indispensable que el director, como líder pedagógico, promueva en las docentes, espacios de autorreflexión de su práctica pedagógica en el aula, con la finalidad de evaluar algún aspecto de su propia enseñanza en función de los resultados o el cambio producido en los niños y niñas. Identificadas sus debilidades se brindará asesoría pedagógica a través de acciones que le permitan la mejora de su práctica docente. Según MINEDU (2017), es una estrategia de formación de docentes en servicio. La autoevaluación estimula el desarrollo personal de las docentes.

- *Coevaluación.* Es una estrategia que consiste en la evaluación crítica entre pares de docentes de la misma institución educativa y que cumplen las mismas funciones. La coevaluación permite el intercambio de roles alternadamente entre evaluadores y evaluados, Se considera útil la aplicación de esta estrategia en el desempeño docente, porque al realizarse entre docentes que desarrollan las mismas acciones, están en condiciones de asumir actitudes críticas en el reconocimiento de fortalezas y debilidades de sus compañeras de trabajo, lo que coadyuvará en las mejoras de su desempeño profesional.

5.1.2 Área de Comunicación. En el área de Comunicación se desarrollan los procesos pedagógicos en función al enfoque comunicativo.

5.1.2.1. *Enfoque del área de Comunicación*. El enfoque es comunicativo textual; considerado comunicativo pues considera que la función primordial del lenguaje es la de comunicación haciendo uso de temáticas significativas e interlocutores auténticos y es textual porque se considera variados tipos de textos reales, en variadas situaciones de comunicación, con diferentes interlocutores y reflexionando sobre el uso de la lengua. Una situación comunicativa es el contexto específico en que se da la comunicación. Se pueden reconocer las personas al comunicarse, el lugar en que están, la relación que tienen, los conocimientos que comparte entre otras.

5.1.2.2. *Competencia comprensión de textos escritos*. Según el Diseño Curricular Nacional (2009) en el área de Comunicación del IV Ciclo, consta de tres competencias. La que se relaciona con nuestro trabajo es: Comprende textos escritos, valorando la información como fuente de saber. (Minedu 2009). En conclusión, el plan se enmarca en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en estudiantes del IV Ciclo de educación primaria.

5.1.2.2.1. *Estrategias para la comprensión de textos escritos*. Dentro de la multiplicidad de estrategias sobre comprensión de textos, se ha determinado trabajar

la que propone la Universidad NUR en su libro Compresión lectora (2008). Las estrategias a usar son: estrategias que se usan antes de realizar la lectura, conocer los propósitos de la lectura, activar conocimientos previos, formular predicciones o anticipaciones, presentación del texto.

- *Estrategias que se utilizan antes la lectura*. Se debe iniciar analizando el título o subtítulo del texto, luego examinar el tipo de texto y establecer sus características, formular preguntas o determinar propósitos para orientar la lectura y establecer predicciones.

- *Estrategias que se utilizan durante la lectura*. Se utilizará la lectura global del texto, intercambio o diálogo para reconstruir el sentido del texto; la relectura que puede ser con la docente y/o docente y estudiantes, identificar el vocabulario desconocido haciendo ejercicios con la finalidad de fijar dichas definiciones, deducir el significado de acuerdo a la lectura en el párrafo, y utilizar diversas estrategias para rescatar la información la que será en base a la lectura.

- *Estrategias que se utilizan después de la lectura*. Se usan las siguientes estrategias: contrastar hipótesis, intercambio para profundizar intercambio para profundizar el texto, elaboran organizadores gráficos, formular y responder preguntas y realizar otras actividades complementarias. Hacer un resumen. Existen otras estrategias para sintetizar la información, como por ejemplo el parafraseo, el resumen y el subrayado; por otro lado, también hay estrategias para organizar la información como son los organizadores gráficos.

5.1.2.2.2. Recursos didácticos para la comprensión de textos. Para desarrollar la competencia de leer textos escritos, se usarán textos escritos por estudiantes del IV Ciclo con temas de la realidad comunal y otros textos del Minedu del tercer y cuarto grado del cuaderno de trabajo de Comunicación para el grado, así como textos selectos. Como materiales se tendrá: como cartulinas, temperas, plumones, colores etc. Para que los estudiantes textualicen.

- *Planificación de sesiones de aprendizaje*. Para el desarrollo del presente Plan, se considerarán en el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto curricular de centro, las programaciones de corto y largo alcance, unidades didácticas y finalmente, las sesiones de aprendizaje consensuado, donde se establezca pertinentemente los momentos, procesos y enfoques del área. Así como la evaluación, instrumentos y técnicas.

- *Procesos pedagógicos.* Son actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el objeto de mediar en el aprendizaje del estudiante. Estas prácticas docentes son un conjunto de acciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en el proceso educativo con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cabe señalar que los procesos pedagógicos no son momentos, son recurrentes y se acuden a ellos en cualquier momento que sea necesario.

La sesión de aprendizaje. Es el conjunto de situaciones que cada docente diseña, organiza con secuencia lógica para desarrollar un conjunto de aprendizajes propuestos en la unidad didáctica. La sesión de aprendizaje desarrolla dos tipos de estrategias de acuerdo a los actores educativos: estrategias de enseñanza o procesos pedagógicos y estrategias de aprendizaje o procesos cognitivos / afectivos / motores. La evaluación es otro de los importantes componentes.

5.1.2.2.3. *Convivencia escolar*. La referencia bibliográfica para desarrollar este acápite se ubica en el libro de Tutoría y Orientación Educativa de MINEDU (2017), "Aprendiendo a resolver conflictos en la Instituciones Educativas". Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones. Con la finalidad de contribuir con una gestión enmarcada en lo positivo, como considera (Minedu 2009; Crawfort y Boline 2001) los siguientes procedimientos: La negociación En donde las partes dialogan buscando un acuerdo satisfactorio para ambos; para ello deben cumplir dos requisitos: que las partes quieran negociar y que haya simetría de poder en ambas.

- *La mediación o negociación asistida*. Requiere de un tercer miembro que sea neutral que ayude a negociar de manera efectiva. Si se los prepara a cualquier miembro de la comunidad escolar puede actuar como tal. Ya que ayuda mucho en el aspecto moral. Esta persona es la que genera confianza, respeto e integridad, ya que se trata de resolver conflictos y en ella, a veces, se da información muy confidencial o personal, la misma que debe ser reservada.

- *La construcción de consensos*. Con esta estrategia se satisface la mayor cantidad de intereses en aras del bien común; el facilitador es el que promueve la construcción de consensos (Ministerio de Educación, 2009) en cualquier, mecanismo no son absolutas: la mediación es un proceso de negociación en la que interviene un tercero. Del mismo modo la construcción de consensos es una negociación con la diferencia que se satisfacer intereses de una mayoría para encontrar una solución.

- *Convivencia y conflicto en la institución educativa*. Tanto el conflicto como la violencia se sitúan en diferentes escenarios y contextos. Las conductas autoritarias se pueden observar en padres y madres que gritan a sus hijos o recurren a la violencia física por lo que consideran una mala conducta. Las instituciones educativas no están exentas de esta realidad. A pesar de los cambios que se han ido produciendo en las concepciones educativas y en la visión de la escuela, aún encontramos prácticas y estilos autoritarios de relación, en ocasiones marcados por la violencia expresada en: la imposición de normas que no han sido consensuadas entre todos los miembros de la comunidad educativa sanciones injustas o que vulneran los derechos de los estudiantes, abuso de poder, desde las autoridades y entre pares.

- *La disciplina*. Busca contribuir al establecimiento de relaciones democráticas y armónicas, en el marco del respeto a las normas de convivencia. La aplicación de una propuesta de convivencia y disciplina escolar permitirá, en el mediano plazo, que la institución educativa se transformen en comunidades caracterizadas por un clima seguro, amigable y agradable, bajo los principios de una sociedad democrática, con la participación de todos sus integrantes.

- *Rol del director*. El director es la máxima autoridad de la IE y tiene la responsabilidad de conducirla dando cuenta de los resultados de su gestión, ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales legales y democráticos, valora el diálogo y el respeto, promueve la constitución de organizaciones como el Municipio Escolar, Defensoría Escolar, Consejo Estudiantil; de la IE el CONEI. Prohíbe y sanciona toda práctica de maltrato o agresión contra los estudiantes y ante la transgresión de sus derechos. Monitorea, acompaña y evalúa para que los resultados sean satisfactorios y se cumpla con la formación integral de los estudiantes; vela porque las medidas sean correctivas. Establece el diálogo con la APAFA para conocer sus demandas e intereses vinculados al proceso educativo de los estudiantes.

- *Rol de los padres y madres de familia*. Los padres de familia, cumplen un rol importante y valioso en el proceso de generar un clima positivo que permita afrontar satisfactoriamente situaciones de conflicto que se puedan presentar en las instituciones educativas. Esto se da cuando: Conocen y respetan las funciones y competencias de todos los integrantes de la comunidad educativa. Participan activamente en la APAFA y comités de aula a fin de contribuir al mejoramiento de los servicios que brinda la IE Promueven el diálogo y acciones pacíficas priorizando el bienestar de sus hijos. Educan a sus hijos en la práctica de valores y respeto a los

derechos de los demás. Emiten sus opiniones o aportes a la gestión. Asumen con eficiencia y probidad los cargos y comisiones que se le designe a nivel de la institución educativa o de aula.

- *Rol de los estudiantes.* Con el apoyo y orientación de los docentes puede cumplir un rol preponderante en la construcción de sus aprendizajes y resolución de conflictos en la institución educativa. Esto se da cuando: Practica la tolerancia, asertividad, la solidaridad, el diálogo y la convivencia armónica con sus compañeros, profesores y comunidad. Participa en experiencias democráticas en el aula y la escuela. Manifiesta claramente intereses y preocupaciones ante los docentes. Contribuye a que las organizaciones estudiantiles se constituyan en espacios para dialogar, escuchar, establecer juicios y acuerdos, tolerar las diferencias y respetarse mutuamente. Respeta los acuerdos tomados en el aula entre los compañeros, siempre que se hagan en el marco del respeto y bienestar de los estudiantes.

- *Medios alternativos para prevenir y afrontar los conflictos en la institución educativa***.**

- *Negociación*. Es un proceso en que dos o más personas se comunican directamente mostrando voluntad para dialogar y apertura para escucharse, confiando que construirán un acuerdo que satisfaga a ambas partes en igualdad de condiciones y oportunidades, sin presiones. Una vez acordado esto, se llevarán a cabo los siguientes pasos:

- *Paso 1 Dialogando.* Los involucrados expresarán su punto de vista evitando descalificar o burlarse de la otra parte y siendo lo más objetivos posible. Señalarán los hechos y se harán preguntas aclaratorias entre sí. Manifestarán sus emociones, percepciones y sentimientos ante el hecho conflictivo. Más que calificar al otro por algo que no les complace, es importante que en esta etapa hablen de sí mismos, de la dificultad que sienten frente a la situación.

- *Paso 2 Identificando el problema y los intereses.* Luego que los involucrados tienen más información y conocen los puntos de vista de una y otra parte, aclararán cuál es el problema en sí, e identificarán los intereses de cada uno y los compartidos.

- *Paso 3 Buscando soluciones.* Ambas partes involucradas deben buscar generar empatía con la otra persona, es decir, tratar de "ponerse en los zapatos del otro" y expresar todas las ideas que se les ocurra para resolver esta situación que los separa, teniendo en cuenta los intereses y necesidades el uno del otro. Las posibles soluciones son opciones potenciales para resolver el conflicto.

- *Paso 4 El acuerdo.* Los involucrados evaluarán las ideas mencionadas y construirán en base a ellas una que sea real, viable, beneficiosa para ambos y resuelva la situación conflictiva. Se sugiere que el acuerdo sea claro, preciso y, de ser posible, se exprese por escrito, señalando quién hace qué, cómo, cuándo y dónde. La negociación entre los miembros de una comunidad educativa se da entre estudiantes, docentes y estudiantes, administrativos y docentes, grupos de docentes entre sí, entre niveles, entre la escuela y los padres de familia, etc. Para que sea posible la negociación es importante que exista una simetría de poder, de manera que las partes involucradas sientan que participan del proceso en igualdad de condiciones y oportunidades.

5.2 Experiencia Exitosa

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

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

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

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones. Debe darse una Comunicación permanente hacia los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora. Además, se destacó que los especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos.

Lo que se espera lograr con este plan acción es un cambio en la cultura escolar desde la evaluación y la retroalimentación formativa. A continuación, se presenta el objetivo general y específicos del presente trabajo de investigación, los mismos que serán cumplidos al término de la aplicación y evaluación y estos son:

6.1.1 Objetivo general. Se propone mejorar el desempeño docente a través de la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación para elevar los aprendizajes de los estudiantes.

Fortalecer la práctica pedagógica del docente, para el desarrollo de la competencia comprende textos del área de Comunicación, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80810 de la Campiña La Merced, distrito de Laredo, provincia de Trujillo - UGEL 01 – El Porvenir-La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. La formulación de los objetivos específicos está en función a los procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica de los docentes.

- Monitorear la práctica docente en la competencia de comprensión de textos en el área de Comunicación considerando los procesos pedagógicos, la planificación, el uso de recursos y materiales en el aula y la convivencia, a través de la estrategia de la autogestión.

- Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la competencia del área de Comunicación fomentando el análisis reflexivo con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de la docente en procesos pedagógicos y didácticos, planificación, uso de recursos y convivencia escolar.

- Evaluar la práctica docente en la competencia de comprensión de textos del área de Comunicación, a través de evidencias recogidas durante los procesos de coevaluación y heteroevaluación para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

El presente Plan de Acción se sustenta en la normatividad legal vigente como: Ley General de Educación No 28044 y su reglamento aprobado por RDS No 011-12-ED, Ley de Reforma Magisterial No 29944 y su Reglamento DS No 004-2013-ED, Evaluación de Desempeño Docente, Marco del Buen Desempeño Docente, Marco de buen desempeño Directivo y RSG No 1882-2014-MINEDU, se inició la implementación del Programa.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a la docente del IV Ciclo en el área de Comunicación constituye la alternativa de solución priorizada, la cual permitirá la ejecución de estrategias pertinentes y actividades que favorezcan el desarrollo de la comprensión de textos escritos en los estudiantes. Para ello, se implementará el monitoreo pedagógico a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos desarrollados en las sesiones de aprendizaje y la convivencia en el aula. Sobre la base de los resultados encontrados se realizará una intervención contextualizada a fin de brindar el soporte técnico requerido a la docente para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA								
							M	A	M	J	J	A	S	O	N
Implementación del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a docente del IV Ciclo, del área de Comunicación competencia comprende textos escritos.	Monitorear la práctica docente en la competencia comprende textos en el área de Comunicación considerando los procesos pedagógicos, la planificación, el uso de recursos y materiales en el aula y la convivencia, a través de la estrategia de la autogestión.	Número de docentes que realizan el autodiagnóstico de su práctica pedagógica.	01 docente que realizan el autodiagnóstico des su práctica pedagógica.	Autogestión, con énfasis en el autodiagnóstico en Enfoque comunicativo textual. Uso de recursos y material didáctico y Regulación comportamiento de estudiantes.	1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo	X								
					2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo, criterios e indicadores.	Directivo	X	x							
					3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivo		x							
					4. Filmación de las sesiones de aprendizaje para el proceso de reflexión.	Docente			x		x		x		
					5. Observación y análisis de sesiones de aprendizaje evidenciadas.	Docente Directivo			x		x		X		
					6. Procesamiento y Comunicación de resultados de las intervenciones realizadas.	Docente Directivo			x		x		X		
					7. Elaboración del plan de monitoreo personal	Docente	X								
	Acompañar la práctica docente	Número de círculos de	04 círculos de interaprendizaj	Círculos de interaprendizaje	8. Jornada de sensibilización de la	Directivo-Docente			x		x		x		

	en el desarrollo de la competencia del área de Comunicación fomentando el análisis reflexivo con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de la docente en procesos pedagógicos y didácticos, planificación, uso de recursos y convivencia escolar.	interaprendiza-je ejecutadas.	e ejecutadas.	con énfasis en: -Enfoque comunicativo textual. - Uso de recursos y material didáctico y -Regulación comportamiento estudiantes.	importancia del círculo del interaprendizaje.										
					9. Elaboración del cronograma de círculos de interaprendizaje.	Directivo			x		x		x		
					10. Jornada de Fortalecimiento de competencia docente en el enfoque comunicativo textual, uso de material y clima de aula.	Directivo-Docente			x		x	x	x		
					11. Jornadas de socialización y valoración de las practicas exitosas evidenciada.	Docente Directivo					x			x	
					12. Establecimiento del portafolio docente y videos de situaciones pedagógicas.	Docente				x					
		Número de Jornadas de autoformación y sistematización de práctica.	04 jornadas de autoformación y sistematiza-ción.	Jornadas de autoformación y sistematización de práctica con énfasis en uso adecuado de medios y materiales educativos.	13. Autodiagnóstico a través del listado de necesidades y demandas de aprendizaje de la docente.	Docente	X								
					14. Planificar el evento.	Director	X								
					15. Entrega y análisis del material	Director Docente	X		x		x		x		

					de información o lectura pedagógica.										
					16. Establecer y actualizar portafolio docente.	Docente			x		x		x		
					17. Compilación y análisis de videos de situaciones pedagógicas.	Director Docente			x		x		x		
					18. Análisis de los resultados e informe.	Director Docente			x		x		x		
	Evaluar la práctica docente en la competencia de comprende textos del área de Comunicación, a través de evidencias recogidas durante los procesos de coevaluación y heteroevaluación para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Número de reuniones, evaluar labor docente.	2 reuniones Número de reuniones, evaluar labor docente.	Autoevaluación con énfasis en la Autogestión.	19. Sensibilización docente sobre la importancia de la autoevaluación.	Directivo			x		x		x		x
					20. Determinar y consensuar el instrumento de autogestión.	Director Docente		x							
					21. Ejecución del proceso de autoevaluación.	Docente		x							
					22. Presentación de informe de autoevaluación.	Docente		x							
					23. Establecer conclusiones, compromisos y toma de decisiones.	Docente					X				
		Número de reuniones, evaluar labor docente.	Número de reuniones, evaluar labor.	Evaluación entre pares, con énfasis en el análisis documental del portafolio	24. Sensibilización docente sobre la importancia del uso del portafolio.	Directivo			x		x		x		x
					25. Establecimiento del modelo de	Docente		x							

		Número de pruebas evaluar a discentes.	02 número de pruebas evaluar a discentes.	docente.	portafolio a utilizar.										
					26. Implementar portafolio docente.	Docente									
					27. Evaluación e Informe sobre portafolio docente.	Docente					x				x
					28. Establecer conclusiones, compromisos y toma de decisiones.	Docente									x
				heteroevaluación a los estudiantes con énfasis en una prueba final de lectura comprensiva.	29. Sensibilización docente sobre la importancia de la evaluación de estudiantes en comprensión de textos.	Directivo			x		x		x		x
					30. Establecimiento de compromiso y cronograma.	Docente		X							
					31. Elaboración consensuada de las pruebas.	Docente					x				x
					32. Aplicación de la prueba de entrada.		X								
					33. Aplicación de la prueba de salida.	Director									x
					34. Establecer conclusiones y toma de decisiones.	Docente									x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El impacto del liderazgo directivo en los resultados del aprendizaje es, en importancia, la segunda variable después de la labor docente. El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción es fundamental 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 de 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. 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.
- Recursos. Que viabilizarán la ejecución de las actividades programadas.
- Porcentaje de logro de la meta. Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN I SEMESTRE						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en la competencia comprende textos en el área de Comunicación considerando los procesos pedagógicos, la planificación, el uso de recursos y materiales en el aula y la convivencia, a través de la estrategia de la autogestión.	01 docente que realizan el autodiagnóstico des su práctica pedagógica.	Autogestión	01. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	Director						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Rúbrica Cuadro de doble entrada. Guía de observación. Lista de cotejo.	Papel bond Plumones	92.9
			02. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo, criterios e indicadores.	Director						X	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.		Documentos	
			03. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivo						X	- Plan de monitoreo		Plan de Monitoreo	
			04. Filmación de las sesiones de aprendizaje para el proceso de reflexión.	Docente						X	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.		Pc Papel bond	
			05. Observación y análisis de sesiones de aprendizaje evidenciadas.	Docente Director						X	- Ficha		Papel Laptop	
			06. Procesamiento y Comunicación de resultados de las intervenciones	Docente Director				x			- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento.		Filmadora	

			realizadas.											
			07. Elaboración del plan de monitoreo personal.	Docente				x			- Filmación		Filmadora Laptop Equipo sonido	
Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la competencia del área de Comunicación fomentando el análisis reflexivo con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de la docente en procesos pedagógicos y didácticos, planificación, uso de recursos y convivencia escolar.	Número de círculos de interaprendizaje ejecutadas. Número de Jornadas de autoformación y sistematización de práctica. Número de jornadas de evaluación.	Círculos de interaprendizaje. Jornadas de autoformación. Autoevaluación	08. Jornada de sensibilización de la importancia del círculo del interaprendizaje.	Direct D						X	- Asistencia - Fotografías	Lista de cotejo. Rúbrica Guía de observación	Filmadora Laptop Equipo sonido	65.2%
			09. Elaboración del cronograma de círculos de interaprendizaje.							x	- Cronograma			
			10. Jornada de Fortalecimiento de competencia docente en el enfoque comunicativo textual, uso de material y clima de aula.					x			- Laptop			
			11. Jornadas de socialización y valoración de las practicas exitosas evidenciada.				X				- fotos		Cañón multimedia Equipo Laptop	62.5%
			12. Establecimiento del portafolio docente y videos de situaciones pedagógicas.	Director						X	- Acta de reunión docente		Filmadora Laptop Equipo sonido Papel	
Evaluar la práctica docente en la competencia de	Docente		13. Autodiagnóstico a través del listado de necesidades y demandas de	Director Docente				X			- Asistencia	Guía de observación	Papelotes Plumones	

comprensión de textos del área de Comunicación, a través de evidencias recogidas durante los procesos de coevaluación y heteroevaluación para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.			aprendizaje de la docente.											70%
			14. Planificar el evento.							x	- Convocatoria		Papel	
			15. Entrega y análisis del material de información o lectura pedagógica.					X			- Documento de trabajo.		Libros Copias	
			16. .Análisis de los resultados.	Director Docente				X			- Acta		Filmadora Laptop Equipo sonido	
			17. Sensibilización docente sobre la importancia de la autogestión.	Director Docente						X	- Fotos	Guía de observación Registros de evaluación.	Papel bond	
			18. Determinar y consensuar el instrumento de autogestión.	Director Docente						X	- Portafolio		Filmaciones Sesiones de clase	
			19. Ejecución del proceso de autoevaluación.	Director Docente				X			- Trabajo de autodiagnóstico. - Convocatoria		Papel Plumones laptop	
			20. Presentación de informe de autoevaluación.	Director				X			- Acta de entrega		Papel laptop Impresora	
			21. Establecer conclusiones y toma de decisiones.	Docente				X			- Informe de práctica		Papel laptop impresora	
	02 número de pruebas evaluar a discentes.	heteroevaluación a los estudiantes.	22. Sensibilización docente sobre la importancia de la evaluación de estudiantes en	Director						x	- Fotos	Guía de observación.	Laptop Multimedia Equipos sonido	58%

			comprensión de textos.											
			23. Establecimiento de compromiso y cronograma.	Docente						x	- Cronograma		Papel Lapiceros	
			24. Elaboración consensuada de las pruebas .	Docente				X			- Pruebas		Papel Impresora	
			25. Aplicación de la prueba de entrada.	Director docente				X			- Fotos			
			26. Aplicación de la prueba de salida.	Director	x						- Fotos			
			27. Establecer conclusiones y toma de decisiones.	Docente				X			- Informe		Papel Laptop Impresora	

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

Figura 5: Plan de Monitoreo y Plan de Acción

La implementación del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción puede ocasionar riesgos que obstaculizan su ejecución por ello, se presenta el cuadro donde se identificara los riesgos y mediadas a adoptarse. Esta información permitirá tomar las medidas preventivas necesarias para el manejo de los riesgos considerando estrategias pertinentes, de acuerdo al desarrollo y para contrarrestar los riesgos. A continuación, se presenta el cuadro sobre riesgos y medidas del Plan de Monitoreo.

OBJETIVO ESPECIFICO	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación considerando los procesos pedagógicos, la planificación, el uso de recursos y materiales en el aula y la convivencia, a través de la estrategia de la autogestión.	Resistencia a consensuar en el instrumento para recopilar datos: mediante la autogestión.	Sensibilizar sobre la importancia del monitoreo para la mejora del desempeño docente.
	Resistencia y apertura a ser monitoreadas.	Elaborar o contextualizar con participación de los docentes, el instructivo que se aplicará en el monitoreo.
Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la competencia del área de Comunicación fomentando el análisis reflexivo con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de la docente en procesos pedagógicos y didácticos, planificación, uso de recursos y convivencia escolar.	Disponibilidad de tiempo para la reflexión crítica reflexiva y asesoría personalizada.	. Consensuar el tiempo para la reflexión crítica reflexiva y fomentar un clima de confianza.
	La falta de confianza entre docentes para aceptar sus debilidades.	
Evaluar la práctica docente en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, a través de evidencias recogidas durante los procesos de coevaluación y heteroevaluación para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Que la docente no acepte la evaluación de su desempeño.	Jornada de concientización.

Figura 6: Riesgos y medidas a adoptarse.

8. Presupuesto

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
01. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	Marzo	S/15	Recursos propios
02. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo, criterios e indicadores.	Marzo	S/8	Recursos propios
03. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Abril	S/1	Recursos propios
04. Filmación de las sesiones de aprendizaje para el proceso de reflexión.	Mayo a set	S/1	Recursos propios
05. Observación y análisis de sesiones de aprendizaje evidenciadas.	Mayo a set	S/15	Recursos propios
06. Procesamiento y Comunicación de resultados de las intervenciones realizadas.	Mayo a set	S/1	Recursos propios
07. Elaboración del plan de monitoreo personal.	Mayo	S/3	Recursos propios
08. Jornada de sensibilización de la importancia del círculo del interaprendizaje.	Mayo a set	S/15	Recursos propios
09. Elaboración del cronograma de círculos de interaprendizaje.	Mayo a set	S/3	Recursos propios
10. Jornada de Fortalecimiento de competencia docente en el enfoque comunicativo textual, uso de material y clima de aula.	Mayo a set	S/40	Recursos propios
11. Jornadas de socialización y valoración de las prácticas exitosas evidenciada.	Julio-oct	S/20	Recursos propios
12. Establecimiento del portafolio docente y videos de situaciones pedagógicas.	Julio	S/30	Recursos propios
13. Autodiagnóstico a través del listado de necesidades y demandas de aprendizaje de la docente.	Marzo	S/2	Recursos propios
14. Planificar el evento.	Marzo	S/2	Recursos propios
15. Entrega y análisis del material de información o lectura pedagógica.	Marzo set	S/30	Recursos propios
16. Establecer y actualizar portafolio docente.	Mayo a set	S/8	Recursos propios
17. Compilación y análisis de videos de situaciones pedagógicas.	Mayo a set	S/8	Recursos propios
18. Análisis de los resultados e informe.	Mayo a set	S/8	Recursos propios
19. Sensibilización docente sobre la importancia de la autoevaluación.	Mayo a diciembre	S/3	Recursos propios

20. Determinar y consensuar el instrumento de autogestión.	Abril	S/3	Recursos propios
21. Ejecución del proceso de autoevaluación	Abril	S/3	Recursos propios
22. Presentación de informe de autoevaluación.	Abril	S/3	Recursos propios
23. Establecer conclusiones, compromisos y toma de decisiones.	Julio	S/3	Recursos propios
24. Sensibilización docente sobre la importancia del uso del portafolio.	Julio - diciembre	S/9	Recursos propios
25. Establecimiento del modelo de portafolio a utilizar.	Marzo	S/2	Recursos propios
26. Implementar portafolio docente.	Mayo set	S/2	Recursos propios
27. Evaluación e Informe sobre portafolio docente.	Mayo set	S/2	Recursos propios
28. Establecer conclusiones, compromisos y toma de decisiones.	Julio-dic	S/4	Recursos propios
29. Sensibilización docente sobre la importancia de la evaluación de estudiantes en comprensión de textos.	Mayo diciembre	S/20	Recursos propios
30. Establecimiento de compromiso y cronograma.	Mayo	S/20	Recursos propios
31. Elaboración consensuada de las pruebas.	Julio	S/1	Recursos propios
32. Aplicación de la prueba de entrada.	Marzo	S/30	Recursos propios
33. Aplicación de la prueba de salida.	Diciembre	S/30	Recursos propios
34. Establecer conclusiones y toma de decisiones.	Diciembre	S/15	Recursos propios
Total		s/367	

Figura 7: Presupuesto del Plan Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Las experiencias que ha diseñado el Ministerio de Educación se encuentren interrelacionadas a punto de que cada módulo formativo tuvo un carácter especial en la elaboración del Plan Acción. El diseño enlazado nos ha permitido recibir las orientaciones para empoderarnos en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión de textos y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 80810. A continuación, se describe como ha propiciado su elaboración:

El Módulo de Inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y la aproximación a la realidad educativa para detectar los problemas que influye de manera directa en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, así como las prácticas de liderazgo y cómo se establece el accionar del líder, paralelo del antes y después en lo concerniente a los aspectos administrativos y pedagógicos. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo de nivel de comprensión de textos en los estudiantes del IV Ciclo de la Institución Educativa N° 80810.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional dentro del marco de la escuela que queremos, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado de manera participativa con todos los estamentos de la institución, en este caso el bajo nivel de comprensión de textos en los estudiantes del IV Ciclo. Como producto se tuvo a la chacana y al árbol de problemas.

Módulo 2, referente a Planificación escolar donde se analizó la gestión por procesos comprendidos en estratégicos, misionales y de soporte , todos ellos implicados en la gestión escolar y con el problema priorizado para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución. Para ello se determinará las formas de intervención como los CIAG, capacitación, talleres y la comunidad profesional de aprendizajes para fortalecer el desempeño docente; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió a identificar con códigos los proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor. Como producto se tuvo el árbol de objetivos.

El Módulo 3 referido al módulo de convivencia escolar. A la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión de

textos; y además se elaboró el Informe del diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la comprensión de textos de sus hijos.

El Módulo 4 referente a la Gestión curricular, tuvo por finalidad aportar a la reflexión acerca de la misma y el enfoque por competencias, su inclusión en la comunidad escolar, 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 recopilados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su integración en el diseño del Plan de Acción. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión de textos 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 trabajado.

10. Lecciones Aprendidas

Los diferentes Módulos desarrollados bajo la tutela de excelentes formadores y AGE correspondientes al diplomado y segunda especialidad como programa de formación en servicio, promovido por el Ministerio de Educación y desarrollado por el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico que busca lograr la especialización de los directivos en gestión escolar con liderazgo pedagógico, ha permitido desarrollar un conjunto de habilidades, estrategias, conocimientos y actitudes, que harán de los directivos mejores líderes pedagógicos, a fin de desarrollar una gestión escolar centrada en el aprendizaje de los estudiantes. En consecuencia, las lecciones aprendidas durante el proceso de elaboración del presente trabajo académico son las siguientes:

- El ejercicio del líder pedagógico exige gestionar la institución centrando los esfuerzos mancomunados de todos miembros de la institución educativa en el aspecto pedagógico y por ende, es una exigencia el generar las condiciones que permitan lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes, siendo los procesos del MAE un soporte fundamental para dicho fin.
- Es de mucha importancia implementar una gestión por procesos en la Institución Educativa N° 80810 porque posibilitará identificar y organizar actividades para alcanzar los objetivos y lograr aprendizajes en los estudiantes. Por lo tanto, las actividades de los procesos operativos, resultan exitosas en la medida que encuentren un complemento en las actividades de los procesos estratégicos y en las actividades de los procesos de soporte.
- Es necesario implementar un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación como respuesta a un diagnostico; esto permitirá direccionar la atención institucional al fortalecimiento y elevar el nivel profesional de los docentes en una Institución Educativa. Para su ejecución, el líder debe involucrar la participación de todos los actores educativos, sumando a los aliados estratégicos; ejerciendo para ello mecanismos de sensibilización y de compromiso, de tal manera que se genere una cultura de mejora continua y se responda a las demandas territoriales a través de un liderazgo pedagógico que dirija la gestión curricular centrada en los aprendizajes.
- La reflexión a partir de los logros de los aprendizajes no solo depende de las dificultades que presente el docente en el desarrollo de su trabajo en aula, o que no se cuente con los recursos educativos, equipos e infraestructura que favorezcan al

aprendizaje, sino que se debe considerar el clima que se genera a nivel de aula y en la institución educativa. Por ello, se hace imprescindible que el director promueva la mejora de la autoestima, las relaciones interpersonales que se sustenten en los principios de democracia, inclusión, interculturalidad y equidad. Así mismo, es importante promover y poner en práctica el asertividad, la escucha activa, la empatía, la autorregulación y la tolerancia, por ser habilidades que permiten tener una comunicación más efectiva, así como una convivencia armónica en la institución educativa.

Finalmente, he aprendido que, se debe identificar con la participación de la comunidad educativa los problemas de convivencia que se presenta en la IE. Además, involucrar en las alternativas de solución para lograr el compromiso y participación de todos los agentes.

Referencias

Arias, F. (1998). *Tesis y Proyectos de Investigación (mitos y errores en la elaboración).* Caracas: Editorial Episteme.

Balestri, M. (1997). *Cómo se elabora el proceso de investigación*. Caracas: Consultores asociados BL Servicio Editorial.

Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición.* México: Editorial McGraw-Hill.

Ministerio de Educación (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.* Impreso en: Impresos & Diseños

Ministerio de Educación (2017a). *Compromisos de gestión escolar y plan anual de trabajo 2017*. Lima. Impreso en Perú Impreso en: Impresos & Diseños

Ministerio de Educación (2017a). Monitoreo, acompañamiento y evaluación *de la práctica docente*. Impreso en Trujillo, Perú

Ministerio de Educación (2017). *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Impreso en Trujillo, Perú

Ministerio de Educación (2017). *Planificación curricular*. Impreso en Trujillo, Perú

Ministerio de Educación (2017). *Dirección escolar*. Impreso en Trujillo, Perú

Pérez, G. (2004). *Construcción científica e intervención práctica*. Madrid, España: Narcea Editores.

Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos.* Caracas: Editorial PANAPO.

Universidad NUR (2008). *Comprensión lectora*. Editorial Koala Grafica Integral,

Manual de Tutoría y Orientación Educativa de MINEDU (2007). Impreso en Peru.