

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS EN LENGUA MATERNA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80882 “JORGE CHÁVEZ” DISTRITO DE TRUJILLO - UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

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

BARTOLO COLLANTES, Agustín Robinson

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N°80882 - “Jorge Chávez”.....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	9
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1. Resultados cuantitativos	9
2.1.2. Resultados cualitativos	11
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE N° 80882 “Jorge Chávez”, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo..	12
3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico	17
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	20
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	25
5.1 Marco Conceptual.....	25
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	25
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	25
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	25
5.1.1.1.2 Instrumentos de monitoreo pedagógico.....	26
5.1.1.1.3 Estrategias del monitoreo pedagógico.....	27
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	28
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....	28
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	29
5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente.....	30
5.1.1.3.1 Definición de evaluación.....	30
5.1.1.3.2 Tipos de evaluación del desempeño docente.....	31
5.1.1.3.3 Instrumentos de la evaluación del desempeño docente.....	32
5.1.1.3.4 Carácter formativo de la evaluación del desempeño docente.....	33
5.1.2 Enfoque crítico reflexivo del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación..	34
5.1.3 Área de Comunicación.....	34
5.1.3.1 Enfoque del área de Comunicación	35
5.1.3.2 Competencia Lee diversos tipos de textos en lengua materna.....	35

5.1.3.2.1 Estrategias para desarrollar la competencia lectora.....	36
5.1.3.2.2 Procesos didácticos de la competencia Lee diversos tipos de textos en lengua materna	36
5.1.4 Evaluación formativa.....	37
5.1.5 Recursos y materiales educativos.....	38
5.1.6 Estrategias para la convivencia escolar.....	39
5.2. Experiencia Exitosa.....	40
6. Diseño del Plan de Acción	42
6.1 Objetivos.....	42
6.1.1 Objetivo general.....	42
6.1.2 Objetivos específicos.....	42
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	43
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	48
8. Presupuesto.....	54
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	56
10. Lecciones Aprendidas.....	58
Referencias.....	60
Apéndices	

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i>	Análisis de resultados del diagnóstico.....	16
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	19
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	44
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	49
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción.....	53
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto del Plan de Acción.....	54

Introducción

El presente trabajo académico denominado: “Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna del área de comunicación del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa (IE) N° 80882 “Jorge Chávez” provincia de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este – La Libertad” es producto de la observación, reflexión y análisis de la práctica pedagógica de los docentes y de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, que el sub director del nivel primaria realiza como parte de su gestión escolar, teniendo bien en claro que ante dicha problemática, la realidad tiene que cambiarse, asumiendo para ello el rol de un líder pedagógico, con la única finalidad de que los estudiantes desarrollen la competencia lectora y sus aprendizajes.

Su elaboración es producto de la motivación y esfuerzo personal del directivo que quiere impulsar el cambio en la IE; ha pasado por diferentes etapas, primero se planteó desafíos y luego se hizo el diagnóstico del Plan de Acción que sirvieron para identificar la problemática, aplicando la técnica del árbol de problemas se analizó sus causas y efectos, estableciendo su relación, analizando cada causa, el factor con el que se vincula y cómo afecta a los aprendizajes, luego se realizó el análisis cuantitativo y cualitativo de resultados del diagnóstico, relacionando el problema con los procesos de la IE, compromisos de gestión y Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDirectivo), planteando luego las alternativas de solución de acuerdo al rol como líder pedagógico, para llegar a la propuesta del Plan de Acción teóricamente sustentado y factible de ejecutar.

El trabajo tiene 10 apartados, inicia con la identificación de la problemática a través de una caracterización del contexto socio- cultural de la IE, para llegar a la formulación del problema que es producto de un exhaustivo análisis y cuyas raíces están en las deficientes prácticas pedagógicas de los docentes, en la aplicación del enfoque del área de comunicación y sus procesos didácticos de la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, deficiencias que influyen en los bajos niveles de aprendizaje en comprensión lectora de los estudiantes, esta problemática se analiza a través de la técnica del árbol, luego se presenta el diagnóstico y su relación con los procesos de la IE y el MBDDirectivo y plantear

acciones para resolver el problema desde el rol directivo basado en la propuesta de Viviane Robinson.

En el apartado cuatro se plantea las alternativas de solución sustentada en tres pilares: Su nivel de impacto para lograr aprendizajes, la generación de mayores cambios en la IE y su relación con la gestión curricular, la convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE); alternativas que se sustentan en el apartado cinco, marco teórico que da sustento científico y técnico pedagógico al presente Plan de Acción, a la vez que permite el empoderamiento del directivo para poder saber actuar como Líder Pedagógico, así también, permite que el docente conozca sus facultades y atribuciones que le corresponden y no perciba el presente como una exigencia más allá de sus funciones y se apropie de esta diáfana propuesta cuyo anhelo es el aprendizaje y la formación docente.

Finalmente se arriba al diseño del Plan de Acción para atacar el problema arriba expuesto, gira en torno al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica y desempeño docente, se plantea objetivos, metas e indicadores de avance, actividades y estrategias a realizar dentro de un cronograma especificando responsables, todo ello plasmado en una matriz del Plan de Acción. Para evaluar su cumplimiento se presenta el Plan de Monitoreo y Evaluación, se expone el presupuesto con gastos mínimos que lo hace más factible, se culmina describiendo su elaboración y las lecciones aprendidas en esta formación como directivo. Queda pues en vuestras manos el presente, para que quienes tengan la gran responsabilidad de gestionar una escuela, poder ejecutarlo y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80882 “Jorge Chávez”

La IE N° 80882 “Jorge Chávez” se encuentra ubicada en la urbanización Libertad, en la Av. Pesqueda, Mz. A, Lot. 44, distrito y provincia de Trujillo, fue creada el 30 de marzo del año 1979 por Resolución Zonal N° 00187 y en el año 1994, por Resolución Directoral Regional N° 0821 se le asigna el nombre de “Jorge Chávez”. Se encuentra ubicada frente a una gran extensión de sembríos de caña de azúcar, lo que genera grandes problemas: como la contaminación ambiental producto de la quema de la caña y de inseguridad, ya que dentro de los sembríos se ocultan drogadictos; por ello se cuenta con el apoyo de Serenazgo y de la Policía Nacional.

El contexto sociocultural donde se ubica la Institución Educativa presenta las características de las zonas consideradas urbano marginales costeras, la mayoría de familias son inmigrantes de las provincias de la sierra liberteña quienes vinieron a la ciudad de Trujillo en busca de trabajo; es una zona cuya población en su mayoría es de bajos recursos económicos, con presencia de delincuencia, pandillaje, familias disfuncionales y abandono; factores que influyen en nuestros estudiantes y moldean su comportamiento y grado cultural de gran parte de las familias que es bajo; la mayoría de la población se dedica a trabajar como obreros, al comercio en menor escala, la fabricación de calzado, ropa deportiva o a prestar servicio de taxistas; Se cuenta con los servicios de agua, desagüe, telefonía, internet y televisión por cable.

El terreno e infraestructura de la Institución Educativa es propiedad del estado, está en proceso de saneamiento legal, su infraestructura es de material noble, está distribuido de la siguiente manera: Un primer pabellón que se ubica la fachada de la IE es de dos pisos, en el primer piso se ubican la Dirección, Sub Dirección, Aula de Innovación Pedagógica y cuatro aulas, en el segundo piso está la biblioteca y dos ambientes pequeños que se usan como aulas; en la parte posterior, un segundo pabellón de dos pisos con tres aulas por piso, entre ambos pabellones se ubica el único patio de formación con seis jardines alrededor, con una batería de servicios higiénicos para primaria y secundaria ubicado al lado derecho del patio y los

servicios higiénicos del nivel inicial hacia el lado izquierdo de este, y un ambiente de cocina.

Brinda servicio a 450 estudiantes, varones y mujeres, en tres niveles educativos: 48 en el nivel Inicial en dos secciones, de cuatro y cinco años; 248 en el nivel primaria, con secciones “A” y “B” en cada grado y 154 en el nivel secundaria, dos secciones en el primer grado y una sección en los demás grados; un docente atiende cada sección, por lo que tiene la denominación de polidocente completo, el equipo docente está conformado por dos profesoras de inicial, 13 profesores de primaria y 10 profesores de secundaria, un Director y un sub director, se atiende en dos turnos: en la mañana inicial y primaria hasta cuarto grado y en la tarde quinto y sexto grado de primaria y todo el nivel secundaria.

La Institución Educativa está organizada de acuerdo a las Directivas del Ministerio de Educación (MINEDU), por ello se cuenta con las organizaciones a nivel de padres de familia en Comités de Aula, el Concejo Educativo Institucional, el Comité de Alimentación Escolar que apoya en la gestión de la alimentación escolar de los niveles inicial y primaria, otra de las organizaciones es el Comité de Mantenimiento y Comité Veedor. A nivel de Dirección y profesores la organización es a través de diferentes Comités de Gestión como son: De Tutoría, de Gestión Ambiental, de Recursos Financieros, entre otros; nuestros estudiantes también están organizados a través del Municipio Escolar; conformado por estudiantes de los niveles Primaria y Secundaria, elegidos a través de un proceso democrático, la dirección promueve permanentemente la participación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos propuestos.

En aras de seguir el camino del desarrollo, la IE mantiene una relación cordial con la comunidad a través del diálogo, acuerdos y coordinación con las instituciones de la urbanización Libertad como son el Concejo Vecinal, la Parroquia, Puesto de Salud de La Libertad entre otras; firmándose convenios y alianzas estratégicas, producto de ello es que se ha obtenido diferentes logros en diferentes aspectos: Como el desarrollo de proyectos que incentivan la conciencia ambiental y amor por el planeta; ejecución de talleres de lectura con el uso de las Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) gracias al apoyo de instituciones especializadas; creación de la banda de músicos de la IE con un docente especializado que inculca el

arte musical desde los grados de primaria y secundaria; todo ello a fin de mejorar el servicio educativo y la calidad de vida de los estudiantes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Como producto de la jornada de reflexión pedagógica que se realizó después de haber observado la práctica pedagógica y analizar los consolidados de las fichas de monitoreo de los docentes del nivel primaria, así como los diferentes resultados de evaluación de los estudiantes se llegó a determinar la siguiente problemática: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, en el área de Comunicación de los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80882 “Jorge Chávez” del distrito de Trujillo-UGEL 04 Trujillo Sur Este- La Libertad” cuya raíz principal es la enseñanza tradicional del área de comunicación centrada en conocimientos y no en el desarrollo de la competencia comunicativa.

Una de las causas principales de esta problemática está en las prácticas tradicionales de enseñanza de los docentes, debido a que tienen nociones elementales sobre el enfoque del área de Comunicación, la competencia y capacidades para lograr la comprensión lectora. Entre los factores fundamentales que se relacionan con esta causa están la motivación y las capacidades de los docentes para realizar un trabajo colegiado lo que conlleva a deficiencias en la planificación y desarrollo de las sesiones de aprendizaje y una práctica pedagógica desfasada de la realidad que no facilita el logro de los aprendizajes esperados de los estudiantes.

Por otro lado el escaso conocimiento de las herramientas pedagógicas, trae como consecuencia la no aplicación de los procesos didácticos y sus estrategias de la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna del área de Comunicación; el factor principal que se relaciona con esta causa es la capacidad del docente, quien no está actualizado con los cambios permanentes que sufre el Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB), aplicando en las sesiones de aprendizaje procesos didácticos desfasados que no corresponden al desarrollo de la competencia, así como estrategias metodológicas que no son pertinentes al proceso de

lectura, donde el estudiante se vuelve un receptor de conocimientos memorísticos y no logra desarrollar la comprensión lectora.

Otra causa determinante de la presente problemática es el uso deficiente de los recursos y materiales educativos (libros y cuadernos de trabajo entregados por el MINEDU) en las sesiones de aprendizaje para el desarrollo de la comprensión lectora, materiales educativos que la gestión entrega a tiempo a cada docente de aula, a fin de que los incluya dentro de su planificación curricular, según lo observado, el docente poco los incluye en la planificación y de manera genérica, sin precisar en las sesiones de aprendizaje el número de página, título de la lectura o nombre de la actividad, de tal manera que tenga una relación directa con el propósito de la sesión; el factor asociado a esta causa es la capacidad del docente para que las lecturas y actividades propuestas en los libros y cuadernos de trabajo las relacione e incluya en la programación curricular hacia el desarrollo de la competencia y no a aprender contenidos.

Otra causa fundamental se ubica en el proceso de evaluación, debido a que los docentes presentan dificultades para recoger evidencias a través de la aplicación de instrumentos que le permitan ver el logro de las capacidades y desarrollo de la competencia lectora, esto es debido a factores relacionados con la capacidad del docente, que al estar desactualizado generalmente aplica evaluación de carácter sumativa, al final del proceso para calificar; presentando deficiencias en aplicar una evaluación formativa permanente a través de instrumentos y técnicas de evaluación pertinentes a fin de replantear su práctica pedagógica y retroalimentar de acuerdo a las necesidades del estudiante, debido a la falta de capacitación y actualización en los nuevos alcances sobre el proceso de evaluación formativa que plantea el Currículo Nacional de la Educación Básica.

Otra de las causas fundamentales es que el equipo directivo realiza un deficiente monitoreo y acompañamiento, debido a que generalmente está abocado a la realización de actividades administrativas; lo que dificulta hacer un seguimiento permanente al docente; el factor relacionado con esta causa está en la planificación del Monitoreo Acompañamiento y Evaluación, debido a que no se realizó en consenso con los docentes y no se asumieron compromisos de estricto cumplimiento en ambas partes, lo que trae como consecuencia que los directivos prioricen labores administrativas dejando que el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación se

cumpla de manera rápida y elemental con acompañamiento, talleres, asesoría o apoyos muy escasos, cortos y deficientes, por lo que los docentes no sienten la presencia continua ni el apoyo permanente del directivo en el aula.

Preciso también que otra causal de la problemática planteada, es que a nivel de aula el docente realiza una inadecuada aplicación de estrategias para regular el comportamiento de los estudiantes a través del cumplimiento de los acuerdos de convivencia planteados por ellos mismos, siendo el factor principal que se relaciona con esta causa: La Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras; que trae como consecuencia que en las sesiones de aprendizaje se presenten situaciones adversas como al desorden e indisciplina que dificultan los aprendizajes y el desempeño docente

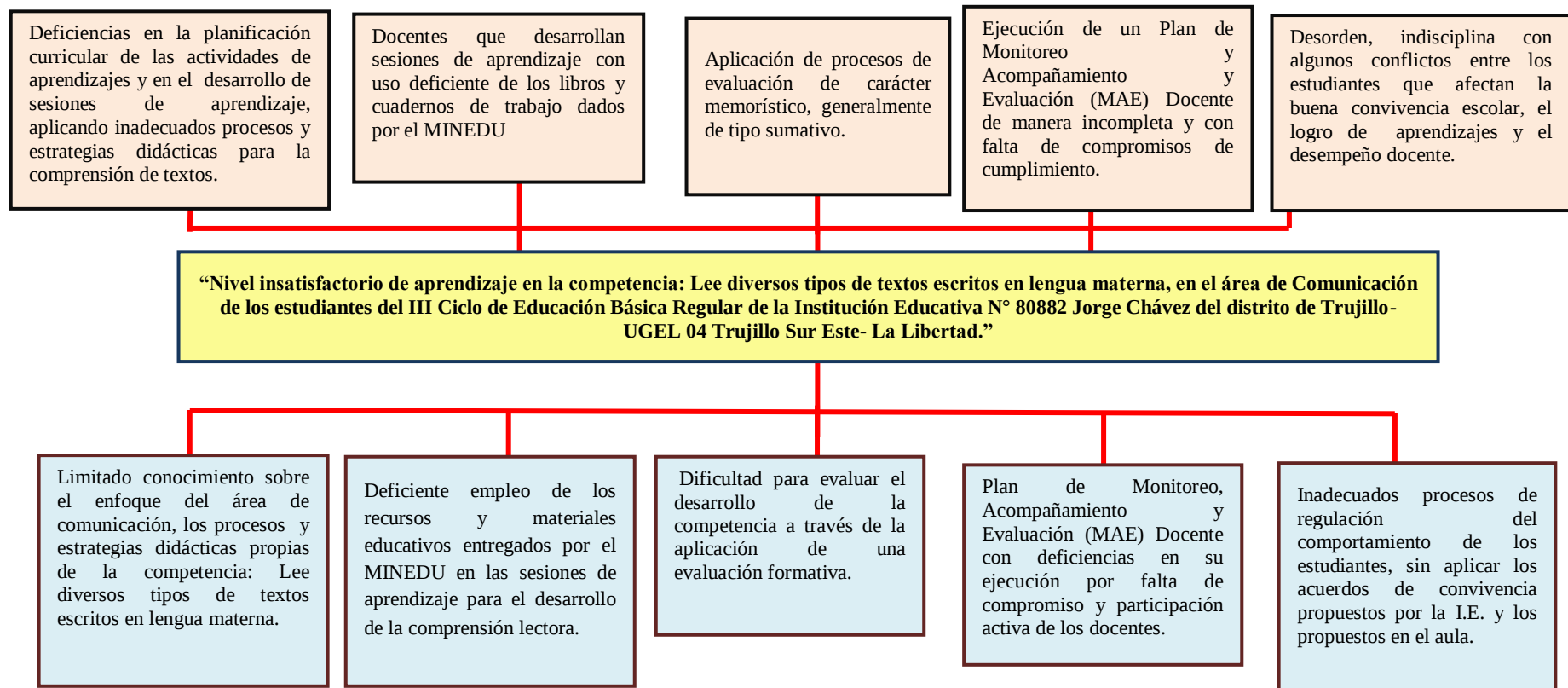


Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Se presenta los resultados de la aplicación de los instrumentos de recojo de información como son la ficha de monitoreo de las sesiones de aprendizaje de comprensión lectora cuyo procesamiento arroja datos cuantitativos referidos a las causas de la problemática, así también los resultados del Grupo Focal que arroja datos cualitativos que también inciden en las causas de la misma problemática.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 75% de los docentes no aplican el enfoque del área y el proceso didáctico propio de la competencia así tampoco adecuan, si es necesario, sus estrategias metodológicas pertinentes en función de las necesidades e intereses de los estudiantes para el desarrollo de la comprensión lectora, estos resultados se deben al desconocimiento o poco conocimiento del enfoque del área y los procesos didácticos propios de la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna y sus respectivas estrategias; y a la escasa o ninguna capacitación y/o actualización lo que trae como resultado una práctica pedagógica centrado en la memorización de conocimientos que no favorece el desarrollo de las competencias y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

El 75% de los docentes no aplican las estrategias propuestas en las Orientaciones del Programa Curricular de Primaria , para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, este resultado nos permite afirmar que en cuanto al desarrollo de las estrategias de comprensión lectora de cada proceso didáctico propio de la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos, los docentes aplican algunas técnicas que confunden como estrategias, así como el proceso didáctico no se cumple en su totalidad por desconocimiento de los mismos; esto trae como consecuencia que los estudiantes no desarrollen las capacidades de la competencia, es decir logran deficientemente comprender en el nivel literal a través de la memorización, presentando muchas deficiencias en la comprensión inferencial y crítico.

Un 75% de los docentes no utilizan o emplean inadecuadamente los materiales y/o recursos educativos, que ayuden al desarrollo de las actividades de aprendizaje propuestas para la sesión, Estos resultados se deben a que los materiales educativos dados por el MINEDU, como cuadernos de trabajo, textos, láminas y libros de lectura muy poco son incluidos en la planificación de las sesiones de aprendizaje, o si están

incluidos, están de manera muy genérica, no específica, lo cual significa que los estudiantes en su proceso de aprendizaje casi no emplean los materiales y/o recursos educativos de manera oportuna, esto se debe a que los docentes no priorizan su uso pertinente de acuerdo al propósito de las sesiones de aprendizaje.

Por otro lado el 50% de los docentes no acompañan y orientan a los estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr, debido a que las acciones que realiza para acompañar y orientar a los estudiantes sobre la manera de usar los materiales educativos es deficiente, que muchas veces causan frustración y aburrimiento en los estudiantes; esto se debe a que el docente tiene poco conocimiento de la manera como han sido organizados y/o elaborados dichos materiales educativos, también se debe a la falta de capacitación y actualización en el uso pertinente de los materiales educativos y el permanente cambio de los libros y cuadernos de trabajo que el MINEDU reparte a los estudiantes.

El 50% de los docentes, en las sesiones de aprendizaje, ejecutan solamente evaluaciones de carácter sumativo a los estudiantes, no teniendo en cuenta la evaluación formativa para medir el desarrollo de las capacidades de la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos a través del logro de desempeños propios de cada grado educativo; esto se debe a las diferentes dificultades en la planificación y aplicación de los procesos de evaluación formativa que presentan los docentes, generalmente el proceso de evaluación de la comprensión lectora lo hacen a través de preguntas que miden la comprensión literal, cuya respuesta requiere de memorización y no de razonamiento; más no permiten observar los desempeños que nos indique el logro de tal o cual capacidad de acuerdo a los niveles de comprensión lectora.

Así también tenemos que el 75% de los docentes no presentan en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa de los estudiantes, estos resultados permiten afirmar que la mayoría de docentes no plasman en su planificación curricular procesos de evaluación formativa pertinentes al desarrollo de la competencia y capacidades de comprensión lectora lo que significa que los criterios propuestos no son adecuados para un buen proceso evaluativo. Esto se debe a la falta de dominio de los procesos, formas y/o tipos de evaluación a través de los desempeños y la elaboración de rúbricas que permitan verificar si los estudiantes están logrando desarrollar las capacidades de comprensión lectora y poder alcanzar lo planteado en los estándares de aprendizaje del III Ciclo de la Educación Básica Regular (EBR).

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes tienen una idea elemental y genérica sobre el enfoque comunicativo, su transversalidad y aplicación en las sesiones de aprendizaje para el desarrollo de capacidades y competencias de toda el área de comunicación, así mismo tienen un conocimiento elemental y muy limitado sobre que estrategias metodológicas deben ser empleadas para cada proceso didáctico de la competencia de comprensión lectora y así como poder cambiarlas por otras de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

Los docentes al tener una idea elemental sobre el enfoque del área de comunicación, en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje de comprensión lectora, centran el accionar al logro de conocimientos y no al desarrollo de competencias comunicativas dejando de lado el enfoque del área, el CNEB acerca del enfoque comunicativo propone “Su punto de partida es el uso del lenguaje para comunicarse con otros...La comunicación no es una actividad aislada, sino que se produce cuando las personas interactúan entre sí al participar en la vida social y cultural” (MINEDU, 2017 a, p. 145)

Por otro lado, al analizar los resultados sobre la percepción del monitoreo y acompañamiento que el equipo directivo realiza en la institución educativa, los docentes consideran que el Plan de MAE docente no está de acuerdo a las necesidades que ellos tienen, sino que responde a una situación administrativa impuesta que se tiene que cumplir, así como no responde a las necesidades de mejora de la mayoría de docentes, así mismo las actividades y cronograma están impuestas, por lo tanto no se sienten comprometidos en su cumplimiento. Por otro lado, consideran que la Ficha de Monitoreo, si bien es cierto, se ha socializado apropiadamente, ésta no está contextualizada a su realidad, considerándola como un instrumento punitivo del MINEDU.

En cuanto al cumplimiento del Programa de MAE, los docentes afirman que casi siempre se realiza solamente el monitoreo, a través de una autoevaluación y visitas improvisadas al aula para recoger información con muy poca frecuencia, llegando a dos visitas como máximo en un año escolar, más no se realiza un verdadero acompañamiento pedagógico a cada docente, siendo la responsabilidad del equipo directivo el de establecer tiempos para la asesoría que permita para hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente y garantizar el desarrollo profesional en la IE a fin de lograr que “ Los docentes interioricen una forma de trabajar que los haga cada

vez más autónomos, menos dependientes de los apoyos externos y, a la vez, más colaborativos y reflexivos.” (Vezub, 2018, p. 47)

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

El presente trabajo de investigación aborda el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, en el área de Comunicación de los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80882 Jorge Chávez de la provincia de Trujillo-UGEL 04 Trujillo Sur Este- La Libertad; para diagnosticar esta problemática se aplicó instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para aplicar el enfoque del área, los procesos didácticos con sus estrategias metodológicas pertinentes a la competencia de comprensión lectora, Asimismo, tienen deficiencias en el uso de los materiales y recursos educativos y gestionar una buena convivencia escolar durante la sesión de aprendizaje.

Por otro lado, los docentes no aplican procesos de evaluación formativa con instrumentos que permitan evidenciar el logro de los desempeños, capacidades y competencia de comprensión lectora, Todo lo señalado se debe a factores relacionados con el deficiente monitoreo y acompañamiento de los directivos, por otro lado, los docentes no tampoco reciben la asesoría oportuna, no cuentan con espacios ni recursos para autoformarse que les permitan fortalecer sus capacidades profesionales.

Los procesos internos de gestión de la institución educativa que se encuentran implicados en la problemática encontrada, se ubican en los Procesos Operativos del desarrollo pedagógico y convivencia escolar(PO) en los niveles: a) Preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes (PO02) en su sub nivel referido a la realización de la programación curricular (PO02.1); b) La gestión los aprendizajes (PO04) cuyos sub niveles implicados son: El desarrollo de las sesiones de aprendizaje (PO04.1), el reforzamiento de los aprendizajes (PO04.2) y sobre la evaluación de los aprendizajes (PO04.4); c) Sobre la gestión de la convivencia escolar y la participación (PO05) en su sub nivel referido a promover la convivencia escolar (PO05.1).

La falla en la ejecución de estos procesos internos se debe al deficiente cumplimiento de los compromisos de gestión escolar: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes, Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa y la gestión de la convivencia escolar, de la misma manera, demuestra el deficiente desarrollo de la competencia 5 del MBDDirectivo en donde el director es el que “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje” (MINEDU, 2014 a, p. 44).

Con respecto a la información cualitativa, las conclusiones a las que se arriba son variadas; los docentes tienen una idea muy elemental y genérica sobre el enfoque comunicativo del área de comunicación, sobre qué estrategias metodológicas deben ser empleadas para cada uno de los procesos didácticos propios de la competencia de comprensión lectora; en cuanto a la percepción sobre el monitoreo y acompañamiento pedagógico que se realiza en la IE señalan que éste no responde a sus necesidades de mejora de su práctica pedagógica, solo se limita al recojo de información, por ser impuesto por la superioridad con tendencia punitivas, en cuya planificación no han participado, por lo tanto no se sienten comprometidos en su cumplimiento.

En cuanto a la Ficha de Monitoreo, sostienen que ésta permite el recojo de información de las fortalezas y debilidades del docente, sin embargo, está impuesta por la superioridad, no está contextualizada ya que ha sido elaborada en otras realidades, tampoco se ha realizado un análisis a profundidad de dicho instrumento de recojo de información del monitoreo con la comunidad educativa y su aplicación no se realiza respetando el cronograma del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, debido a que el equipo directivo está generalmente cumpliendo con otras tareas administrativas.

Por otro lado, afirman que los directivos solo monitorean y no realizan un acompañamiento pedagógico permanente, para que a través de sus diferentes estrategias permitan mejorar sus prácticas pedagógicas, las acciones de acompañamiento a través de la reflexión pedagógica, las capacitaciones y círculos de interaprendizaje son muy rápidos y elementales por la falta de tiempo, quedando muchos temas y necesidades pedagógicas sin atender.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso operativo (PO) de gestión: Desarrollo pedagógico y convivencia, en su nivel: Fortalecer el desempeño docente (PO03) y sus

sub niveles: El desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1), el desarrollo de la investigación e innovación pedagógica (PO03.2), implica también la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3) y se relaciona con la competencia 6 del MBDDirectivo que precisa que el director: “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje” (MINEDU, 2014 a, p. 45); concluyéndose que hay deficiencias en el cumplimiento del compromiso de gestión: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.

El reto es lograr el nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, en el área de Comunicación de los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la IE. N° 80882 Jorge Chávez del distrito de Trujillo-UGEL 04 Trujillo Sur Este- La Libertad, para ello se plantea desafíos como optimizar en los docentes el conocimiento sobre el enfoque del área de Comunicación, que las sesiones de aprendizaje las desarrollen aplicando los procesos didácticos y estrategias pertinentes propias de la competencia, que apliquen una evaluación formativa pertinente que evidencie el logro de desempeños y estándares de referida competencia, con sesiones de aprendizaje en donde se utilicen eficazmente los libros y cuadernos de trabajo y lograr el nivel satisfactorio en los aprendizajes.

Otro desafío asumido es la realización del MAE docente de manera planificada, consensuada y permanente, entre todos los docentes, con compromisos de cumplimiento, desarrollando diferentes estrategias como talleres de aprendizaje demostrativos, círculos de interaprendizaje, Jornadas de capacitación, visitas entre pares al aula y asesoría personalizada con el fin de que los docentes se empoderen del enfoque del área y sus procesos didácticos y estrategias, así también, desarrollando habilidades interpersonales e inspirar su liderazgo pedagógico, con la ejecución de charlas de motivación y jornadas de reflexión, con la finalidad de lograr el cambio de actitud y compromiso de mejora de los procesos de gestión de los aprendizajes en la IE.

Promoviendo la investigación e innovación pedagógica y la planificación colegiada a nivel de todos los docentes con apoyo de docentes que realizan buenas prácticas pedagógicas en la IE y otras instituciones, gestionando el apoyo de especialistas de diferentes Unidades de Gestión Educativa Local y/o entidades que

brindan asesoría especializada para fortalecer el desempeño docente, así también la ejecución de jornadas de sensibilización, reflexión, encuentros escolares con padres de familia, con el apoyo de los docentes, con el fin de involucrarlos en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
“Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, en el área de Comunicación en los estudiantes del III Ciclo de la EBR de la IE N° 80882 Jorge Chávez del distrito de Trujillo-UGEL 04 TSE.”	RESULTADOS CUANTITATIVOS El 75% de docentes no desarrollan los procesos didácticos propios de la competencia de comprensión lectora en las sesiones de aprendizaje. El 75% de docentes no aplican estrategias metodológicas pertinentes a la competencia de comprensión lectora en las sesiones de aprendizaje. El 75% de los docentes no utilizan o emplean inadecuadamente los materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje. El 50% de los docentes ejecutan solamente procesos de evaluación sumativa a los estudiantes, no teniendo en cuenta la evaluación formativa para medir el desarrollo de las capacidades de la competencia.	PO: DESARROLLO PEDAGÓGICO Y CONVIVENCIA ESCOLAR. PO04: Gestionar los aprendizajes. PO04.1: Desarrollar las sesiones de aprendizaje. PO04.2: Reforzar los aprendizajes. PO04.4: Evaluar los aprendizajes.	Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa.	Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.
	RESULTADOS CUALITATIVOS Deficiente conocimiento del enfoque comunicativo, las estrategias y procesos didácticos y técnicas de lectura en las sesiones de aprendizaje. Incumplimiento del Plan de Monitoreo por no haber participado en su elaboración y no responde a sus necesidades de capacitación, es percibido como una situación punitiva impuesta que se tiene que cumplir, sólo se limita a recoger información y no hay acompañamiento pedagógico.	PO: DESARROLLO PEDAGÓGICO Y CONVIVENCIA ESCOLAR. PO03: Fortalecer el desempeño docente. PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado. PO03.2: Desarrollar investigación e innovación pedagógica. PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico.	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa	Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico

Según Robinson, citada en el módulo introductorio (2016) el rol del Líder Pedagógico contempla varias dimensiones, la primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En relación a esta dimensión y el problema planteado, el equipo directivo debe sensibilizar y promover que desde la dirección, el consenso docente y demás actores educativos realizar la propuesta de objetivos, metas en los resultados satisfactorios de aprendizaje en comprensión lectora, e implementación del Plan de MAE, que deben ser plasmadas en los documentos de gestión Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan Anual de Trabajo (PAT) con el fin de ser socializados con toda la comunidad educativa y ejecutadas a través del compromiso real de participación activa y lograr mejorar los aprendizajes.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado, a fin de lograr todo lo propuesto, es necesario movilizar todos los recursos disponibles de manera estratégica, para ello, es fundamental que el directivo asegure un “Buen inicio del año escolar” tomando previsiones antes del inicio de las clases, a través de diferentes acciones como garantizar primeramente la distribución de espacios para cada grado y la presencia de todos los docentes, a quienes se les distribuirá a través de un registro los materiales y recursos educativos y conozcan con exactitud con que materiales y recursos educativos cuenta cada uno de ellos y puedan realizar sesiones de aprendizaje activas. También se tiene que involucrar activamente a los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos.

La tercera dimensión es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, necesariamente el directivo debe involucrarse directamente en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante el cumplimiento efectivo de todas la propuesta del Plan de MAE de la labor pedagógica de los docentes, esto permitirá participar directamente en la planificación y ejecución curricular, conocer las fortalezas y debilidades de los docentes, ubicar en el centro de discusión la calidad de la enseñanza de estos y su relación con los aprendizajes de los estudiantes a través del análisis concienzudo de las mismas y brindar aportes y orientaciones en el manejo del currículo.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes; en referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece liderar el trabajo colegiado entre los docentes, organizando con todo el equipo diferentes jornadas de reflexión pedagógica y de planificación curricular para promover la investigación, la innovación pedagógica, la planificación colegiada permanentemente y desarrollar en todos los docentes una práctica pedagógica pertinente, promover la participación colectiva, hacer de la IE una comunidad de aprendizaje entre docentes que fortalezca su crecimiento y desarrollo profesional.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo, en referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea asegurar para los estudiantes un entorno seguro dentro y fuera de las aulas, generar buenas relaciones interpersonales entre toda la comunidad educativa; en permanente dialogo, con práctica de valores, entre profesores, estudiantes y padres de familia, en cuyas aulas, los docentes apliquen estrategias pertinentes para regular el comportamiento de los estudiantes, cumpliendo los acuerdos de convivencia y tengan un grado de acercamiento a ellos dentro de un marco de respeto y calidez a su integridad. Todo lo dicho corresponde a la caracterización del rol como líder pedagógico que se debe de asumir y esta detallado a continuación.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	-Planteamiento de objetivos y metas claras y alcanzables con todo el equipo de docentes en los documentos de gestión PEI y PAT. -Propuesta de Planes de mejora de los aprendizajes que permitan alcanzar el desarrollo de competencias. -Elaboración del Plan de Monitoreo y Evaluación de manera consensuada con todos los docentes.	-Al involucrar a todos los docentes y padres de familia en la propuesta de metas y objetivos consensuados se va a lograr el compromiso de esforzarnos todos a fin de cumplirlos, teniendo claro hacia dónde queremos llegar como I.E.
Uso estratégico de recursos	-Distribuir los materiales y recursos educativos antes del inicio de las clases; como parte del “Buen inicio del año escolar”; implementando un registro de distribución de los mismos. -Involucrar a los padres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos a fin de que evalúen constantemente el avance de los mismos.	-Permite que los docentes se familiaricen con los materiales y recursos educativos, a fin de incluirlos de manera sistemática en su planificación curricular y asegurar su uso planificado desde el inicio del año escolar y no emplearlos improvisadamente. -Los padres de familia son un gran recurso humano que debe participar de manera más activa en la construcción del aprendizaje.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	- Involucrarme directamente en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante el cumplimiento del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la labor pedagógica de los docentes. - Poner en el centro de discusión y analizar concienzudamente la calidad de la enseñanza de los docentes y los aprendizajes de los estudiantes.	-Al participar directamente en la planificación me va a permitir conocer las potencialidades y debilidades del manejo del curricular del área de comunicación de los docentes, a fin de poder brindar aportes y orientaciones para mejorar el proceso de acompañamiento de los docentes, en la construcción del aprendizaje.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	-Liderar el trabajo colegiado entre los docentes, organizando con todo el equipo diferentes jornadas de reflexión pedagógica y de Planificación curricular. -Promover la investigación e innovación pedagógica y la planificación colegiada a nivel de todos los docentes.	-Desarrollar en todos los docentes una práctica pedagógica pertinente y aplicando los procesos didácticos propios de la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	-Gestionar un entorno seguro y cálido dentro y fuera de las aulas, para los estudiantes, a fin de que logren aprendizajes de comprensión lectora, así como generar un clima cálido con buenas relaciones interpersonales entre docentes, personal directivo; con dialogo participativo con los padres de familia.	-Al mantener un clima de respeto, igualdad con práctica de valores, entre profesores y estudiantes dentro del aula, los aprendizajes de comprensión lectora se construirán de manera significativa.

Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Luego del análisis de las diferentes propuestas dadas como alternativas de solución frente a la problemática nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, en el área de Comunicación de los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80882 Jorge Chávez del distrito de Trujillo-UGEL 04 Trujillo Sur Este- La Libertad; la alternativa factible de desarrollar es la implementación del Plan de MAE de la práctica pedagógica a los docentes, esta elección es debido a su alto nivel de impacto en los aprendizajes, se relaciona y permite, además, cumplir con los Compromisos de Gestión Escolar, y por ende la gestión curricular y convivencia escolar, lo cual generará cambios en la Institución Educativa.

El Líder Pedagógico centra todo su potencial para cumplir los compromisos de gestión escolar como son: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE para lograrlo es preciso gestionar paralelamente el mejoramiento de la calidad de los procesos de aprendizaje o practica pedagógica de los docentes a través del MAE que tiene una estrecha relación con la gestión curricular, ya que se enmarca dentro de otro compromiso de gestión escolar: Acompañamiento y Monitoreo y Evaluación de la práctica pedagógica, el que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes y se encamina a lograr que todos los docentes tengan un buen desempeño en su labor pedagógica a través de su auto evaluación, coevaluación y heteroevaluación de carácter formativo.

El MAE se gestiona como respuesta ante la problemática encontrada y tiene como raíces principales las fortalezas, demandas y necesidades encontradas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje de los docentes del III ciclo, a la vez también su contextualización responderá a las características y demandas de la zona de ubicación de la institución educativa, características urbano marginales, que presenta la urbanización Libertad de la ciudad de Trujillo, con problemas sociales como pandillaje, asalto, consumo de drogas y bebidas alcohólicas, familias disfuncionales; problemática que será tomada como oportunidades de aprendizaje, por su significatividad para los estudiantes, incluyéndolas en el currículo y abordarlo a través

de unidades didácticas, esto permitirá responder y enfrentar curricularmente las características descritas.

El Plan de MAE de la práctica pedagógica a los docentes que nace como respuesta a una problemática educativa que afecta los aprendizajes, se sustenta en las definiciones que la gestión educativa nacional aplica y son nuestros referentes, las cuales son el resultado de diferentes estudios, hoy en día el MINEDU define al Monitoreo pedagógico como: “Un proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula” (MINEDU, 2013, p. 13), información fundamental para el directivo, que es procesada, analizada, interpretada y reflexionada con cada docente en relación a sus desempeños que debe asumir según el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDDocente) y tomar decisiones de mejora continua para mejorar los aprendizajes.

Como acción complementaria al monitoreo está el acompañamiento pedagógico que se centra en el desarrollo profesional del docente partiendo del análisis crítico reflexivo permanente de su propia práctica pedagógica, el MINEDU define al acompañamiento como: “Un proceso sistemático y permanente, mediado por el acompañante, con el objeto de interactuar con el docente para promover la reflexión sobre su práctica... para iniciar un proceso de transformación y mejora de la práctica pedagógica” (MINEDU, 2014 b, p. 7) todo ello con la finalidad de orientar el desarrollo Institucional en dos aspectos fundamentales lograr mejores aprendizajes en los estudiantes y el desarrollo personal y profesional de los docentes en comunidades de aprendizaje permanente.

Para impulsar el desarrollo personal y profesional de los docentes es necesario la evaluación como proceso de valoración de su práctica, que se complementa al monitoreo y acompañamiento, cuyo objetivo sea el perfeccionamiento y no de carácter punitivo, como vigilar, controlar, excluir o sancionar; por ello, el MINEDU define como objetivo de la evaluación: “Comprobar el grado de desarrollo de las competencias y desempeños profesionales del profesor, establecidos en los dominios del MBDDocente, e identificar sus necesidades de formación en servicio para brindarle el apoyo” (MINEDU, 2017 a, p. 5), proceso transversal en la gestión de la escuela que al desarrollar profesionalmente al docente contribuirá directamente en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes y contribuyen en la implementación de nuestro Plan, así tenemos que en nuestro país

se han desarrollado experiencias de monitoreo y acompañamiento a docentes en servicio bajo la denominación de “Acompañamiento pedagógico”, con asesoría al docente a través de visitas al aula; por ejemplo tenemos las experiencias promovidas por el Programa Estratégico de Logros de aprendizaje (PELA) que desde el año 2008 hasta estos últimos año, a nivel nacional se implementa para que los estudiantes del primer y segundo grado de primaria, logren aprendizajes de comunicación y matemática, verificándose que ha habido progreso en los aprendizajes de dichas áreas a través de la Evaluación Censal de Estudiantes.

Ser directivo demanda un actuar responsable dentro de las dimensiones propuestas por Robinson como son: El establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, es por ello que se tiene que sensibilizar, socializar consensuar con los docentes, personal de servicio y padres de familia para asumir compromisos de cumplimiento de las metas de aprendizaje, hacer uso responsable del capital social existente en la IE y del entorno; involucrarse en la planificación colegiada, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo a través de la permanente reflexión pedagógica, revisión, retroalimentación, monitoreo y evaluación de la práctica docente, en participación democrática, concertada con todos los docentes y demás actores educativos, en una convivencia saludable para el logro de objetivos.

El MAE se orienta al logro de estudiantes competitivos y docentes capacitados, propuestas de la Visión de la IE y se enmarca dentro de los procesos de gestión escolar generando valor en cada uno de ellos, así tenemos, en el PE: dirección y liderazgo, en el PE01: desarrollar el planeamiento institucional, la formulación del PEI (P.E.01.1), Formulación del Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCIE) (P.E.01.2), así como también en la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el PO: desarrollo pedagógico y convivencia escolar, con el PO03: fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3), con el PS: soporte al funcionamiento de la I.E. con la administración de recursos humanos (PS01) y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

El desarrollo del MAE implica su evaluación de carácter permanente y transversal de todos sus procesos, a fin de poder ir midiendo los logros de aprendizaje y cambios en las practicas pedagógicas de los docentes, evidenciando en los resultados los avances, las dificultades y algunos errores en su desarrollo, resultados

que tienen que ser reflexionados con la comunidad docente y demás actores educativos, a través de una comparación cuantitativa y cualitativa de las situación inicial en relación a la situación final de cada proceso y permita continuar o replantear las metas y cambiar de estrategias; se tendrá que analizar los porcentajes alcanzados en los niveles de logro de aprendizaje de los estudiantes de manera periódica, así también, los resultados del monitoreo y acompañamiento de manera permanente.

El Líder Pedagógico debe promover la participación activa de la comunidad educativa a favor de los aprendizajes, así como generar y mantener una buena convivencia escolar basada en el respeto de la diversidad, práctica de valores, el estímulo constante y la colaboración mutua, para ello se deberá generar las condiciones, los ambientes, los espacios y los procesos necesarios que permitan consolidar una comunidad de aprendizaje en la IE en diálogo constante y reflexión de la práctica pedagógica, intercambio de experiencias, trabajo colegiado y colaborativo, evaluando permanentemente el proceso curricular, con aplicación de una evaluación formativa para verificar el desarrollo de capacidades de los estudiantes, a través de los desempeños y estándares de aprendizaje propuestos en el CNEB.

A fin de darle viabilidad a la propuesta se parte de una Matriz del MAE que plantea una serie de estrategias que involucran el accionar de los directivos y docentes en diferentes actividades específicas que permitan realizar el monitoreo, el acompañamiento y la retroalimentación formativa permanente de la práctica pedagógica docente; dichas actividades y sus gastos de ejecución están presupuestados y autofinanciados por la Dirección, establece también responsabilidades en cada actuación; el cumplimiento de las mismas permitirá evaluar los logros y dificultades de la propuesta.

Los directivos de la IE N° 80882 “Jorge Chávez”, tienen que afrontar dificultades para implementar el MAE, para ello se deberá asumir riesgos como el no poder lograr el total convencimiento e involucramiento de aquellos docentes con una perspectiva equivocada, con creencias punitivas sobre el MAE, no lograr la generación de espacios para la reflexión pedagógica y asesoría personalizada, así como un cronograma consensuado de visitas opinadas e inopinadas, en un ambiente de confianza y asertividad; situaciones que se enfrentarán a través de cambios sustantivos en la gestión del MAE desde su planificación, su enfoque, manejo de estrategias e

instrumentos de monitoreo, elección se realiza asumiendo todos los riesgos mencionados y considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

En este apartado se sustenta teóricamente la alternativa de solución priorizada en el presente Plan de Acción, así como al área de Comunicación y su competencia: Lee diversos tipos de textos en lengua materna, comprende diferentes definiciones, producto de las investigaciones de los últimos diez años, algunas han sido establecidas como parte de la política educativa del Ministerio de Educación y sustentan también la normatividad vigente que se aplica en todas las IE públicas del país; por ello son las que más se recogen en este trabajo.

5.1 Marco conceptual

Hace referencia a definiciones de las palabras clave que son eje central de la alternativa de solución, definiciones que son productos de estudios e investigaciones anteriores cuyos resultados e incidencia en la mejora de los aprendizajes han sido demostrados.

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE.). Los procesos que se dan al interior de la IE, se relacionan con la práctica pedagógica para mejorar los aprendizajes son estas tres acciones que han sido seleccionadas como alternativas de solución a fin de revertir la problemática priorizada, en tal sentido, a continuación, estudiaremos cada una de ellas.

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico. Proceso que permite comprobar técnicamente los diferentes logros o dificultades en todos los procesos de la gestión escolar. Es importante porque permite recoger información sobre el desempeño de los docentes que permita luego reflexionar y plantear acciones de mejora. A continuación se presentan algunos alcances conceptuales sobre este proceso.

5.1.1.1.1 Definición del monitoreo pedagógico. El MINEDU define al monitoreo pedagógico como el “Recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones” (MINEDU, 2014 c, p. 50) es ejecutado por el directivo a fin de recoger información sobre el desempeño pedagógico de los docentes en el aula, permite identificar las fortalezas, aspectos críticos y necesidades de los docentes; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a

las actividades y/o corregirlas y optimizar los resultados a través de la aplicación del Plan de Acción para mejorar la gestión.

Considerado como elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo cuya aplicación se enmarca en dos dimensiones: la de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, así también, en el cumplimiento del compromiso de gestión 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE; por ello el equipo directivo, “Monitorea y orienta el desempeño docente, el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes ...” (MINEDU, 2014 c, p. 51)

“Los resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes” (MINEDU, 2014 c, p. 50). Considerando las anteriores definiciones el monitoreo es un proceso sistemático y planificado, que implica el recojo y análisis de la información evidenciados en los maestros, pero que el centro de atención radica en la aplicación de los procesos pedagógicos, pues de ellos depende mejorar los aprendizajes y que confluya en la toma de decisiones.

5.1.1.1.2 *Instrumentos del monitoreo pedagógico.* Son las herramientas a través de las cuales se obtiene verificaciones rápidas del cumplimiento de la práctica pedagógica desarrollada por los docentes en aula; permite recoger evidencias del desempeño docente así como el desarrollo de los procesos pedagógicos, didácticos, estrategias y uso de recursos educativos. Los instrumentos de recojo de información o Fichas de Monitoreo; generalmente son propuestas por el MINEDU, así también la IE puede adicionalmente incorporar aquellos instrumentos que considere necesarios y que se ajusten más a su propia experiencia. Para efecto de la propuesta se utilizarán la ficha de observación y el cuaderno de campo como instrumentos de monitoreo.

- *Ficha de Monitoreo Pedagógico.* Herramienta que permite el registro de las acciones pedagógicas observadas, como resultado de la visita al aula, que están relacionados al compromiso 4 de Gestión Escolar de Monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica. Además la ficha considera los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de herramientas pedagógicas y de las estrategias de aprendizaje de la competencia de

comprensión lectora, uso adecuado de los recursos y materiales educativos, Clima del aula.

-*Cuaderno de campo*. “Recurso etnográfico flexible que debe adecuarse a los propósitos u objetivos de la información que se desea registrar, es semejante a una fotografía del aula, donde se registran hechos y percepciones de los actores educativos” (MINEDU, 2014 b, p. 17), es un instrumento de uso permanente, se utiliza un block de notas en el que se registran de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo.

5.1.1.1.3 *Estrategias del monitoreo pedagógico*. El monitoreo es adaptable de acuerdo al contexto de la I.E. y necesidades de los docentes, para aplicarlo pertinentemente existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente, la forma de desarrollo del monitoreo no es el mismo en una I.E. donde el directivo tiene aula a cargo en relación a una I.E. en donde existe Director y sub director de cada nivel educativo; por ello las estrategias a aplicar pueden ser:

-*Visita al aula*. Estrategia básica en la gestión escolar, consiste en que el director o equipo directivo visita el aula para verificar una secuencia de actividades pedagógicas programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar, observar los indicadores del plan de mejora del maestro visitado y sus avances en los compromisos en relación a las metas propuestas, son secuenciales y cada visita se basa en los insumos encontrados anteriormente; en base a la información encontrada el directivo debe brindar asesoría técnica pedagógica de manera personal a cada docente

-*Observación entre pares*. Del equipo de docentes, siempre habrá un grupo cuya práctica pedagógica es mejor en relación al resto de docentes, estos docentes son tomados como referentes a imitar, constituyéndose en expertos de aquellas prácticas que mejor realizan, dicho docente experto visita a otro que evidencia dificultades para registrar sus avances, iniciándose una interacción basada en el respeto, la confianza y el aporte mutuo; puede ser ejecutada entre los mismos docentes de una misma I.E. o entre docentes externos a la IE.

- *La autogestión*. Esta estrategia toma como base la autoevaluación y reflexión de su propia práctica pedagógica del docente, cada docente evalúa sus fortalezas o

avances y sus debilidades, tomando nota de ello a través de registros escritos o en videos, los analizan y comparten con el resto de colegas. A través de la reflexión constante el docente monitorea por sí solo su práctica pedagógica y la relaciona con los desempeños propuestos en el MBDDocente a fin de verificar su cumplimiento eficiente o deficiente de los mismos, así también analiza si utiliza los principios técnico pedagógicos en su sesión de aprendizaje.

5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico. Proceso complementario al monitoreo que se aplicará en el Presente Plan de Acción. Es importante conocer los referentes teóricos que lo sostienen porque es en este proceso donde se favorece la reflexión crítica sobre la práctica de los docentes.

5.1.1.2.1 *Definición de acompañamiento pedagógico.* “Conjunto de actividades que desarrolla el equipo directivo con el objetivo de brindar asesoría pedagógica al docente en un marco de interaprendizaje. Son importantes: el intercambio de experiencias, los espacios de reflexión, las jornadas técnico pedagógicas, entre otras” (MINEDU, 2015, p. 43), esto se entiende como procedimiento realizado por el directivo a través de diferentes estrategias y acciones de carácter técnico, para brindar asesoría pedagógica continua al docente, en temas relevantes de su práctica pedagógica con el fin de mejorarla constantemente.

El MINEDU lo define como “Estrategia para lograr la formación continua del docente desde la escuela para lograr el fortalecimiento de sus prácticas pedagógicas y desempeño dentro del aula” (MINEDU, 2016 a, p. 4), se desarrolla a través del diálogo y del intercambio de experiencias, y sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico-reflexivo y de trabajo colaborativo. En su desarrollo, la relación profesional entre el equipo directivo y los docentes se caracteriza principalmente por ser a través de un dialogo horizontal y cordial, en donde no existe superioridad administrativa o jerárquica. En un clima de mutuo respeto, en donde las características de la comunicación son siempre abierta, asertiva y empática, con mutua confianza entre todos los involucrados.

A través del acompañamiento pedagógico el docente va mejorando su práctica pedagógica o desempeño, reflexionando su propia experiencia, en donde el acompañante cumple la función de espejo; primeramente evidencia in situ los aciertos y errores del desempeño docente, de acuerdo a criterios pre establecidos, para que luego realice una reflexión crítica con el docente observado, siendo allí donde

estratégicamente resalta las fortalezas, errores y necesidades de aprendizaje para mejorar el desempeño del docente.

El objetivo principal del acompañamiento pedagógico es la mejora constante del desempeño a través de la formación permanente del docente; no es de carácter punitivo, ni evaluativo, así también no pretende que todos los docentes logren estandarizar su práctica, ni tampoco se limita a impartir información, por el contrario, promueve destrezas entre los docentes para construir conocimiento. El acompañamiento pedagógico que se promueve al interior de las instituciones educativas hoy en día cobra más valor y genera responsabilidades.

5.1.1.2.2 *Estrategias del acompañamiento pedagógico.* Existen diferentes estrategias de acompañamiento, para el presente trabajo se considera las siguientes:

- *Visita al aula.* Esta estrategia faculta la observación directa del ejercicio pedagógico y las interacciones durante el desarrollo de la sesión de clase, para luego ofrecer asesoría personalizada al docente sobre la base de dichas observaciones; implica un proceso de observación participante a través de una ficha y de un registro de hechos en un cuaderno de campo lo que se complementa con una reflexión pedagógica, asesoría y compromisos en función de los objetivos y metas pre establecidas en un plan consensuado. Su intención es identificar las fortalezas, debilidades de la práctica docente en el aula, y en base a esta información confiable y oportuna brindar una asesoría personalizada o ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes.

- *Jornadas de autoformación docente.* Esta estrategia se aplica como respuesta a los aspectos de la práctica docente que se requieran mejorar, tiene como finalidad el fortalecimiento de las competencias docentes mediante la incorporación de nuevos conocimientos pedagógicos relevantes y actualizados; obedece a una planificación cuya raíz se ubica en las demandas o necesidades encontradas a través del monitoreo y acompañamiento pedagógico.

- *Círculos de interaprendizaje.* Son espacios dedicados al intercambio de experiencias y aprendizaje para maestros y directivos de una misma I.E., se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico, permite la socialización de aquellas prácticas exitosas que realizan algunos docentes de la misma IE, a fin de analizar, reflexionar y promover dichas prácticas entre los demás docentes que presentan dificultades; con la participación activa de todos los docentes se profundiza los conocimientos sobre diversas estrategias o diversos temas pedagógicos

que permitan reforzar el conocimiento docente. Mediante la red que se teje se fortalece la comunicación, el trabajo continuo y colaborativo, la socialización de las experiencias y la resolución de problemas relacionados con la práctica educativa.

-Talleres de seguimiento. Esta estrategia responde también a las necesidades y demandas encontradas en los docentes al realizar el análisis y reflexión de los resultados del monitoreo, del listado de necesidades, el directivo focaliza las más fundamentales y que son debilidad de la mayoría de docentes, su atención es imprescindible para elevar la calidad del desempeño docente, en atención a las mismas, planifica la realización del taller que fortalecerá las debilidades encontradas, cuya ejecución estar bajo el liderazgo de un experto que puede ser el directivo, un docente de la misma IE, o especialista externo.

5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente. Proceso inherente al monitoreo y acompañamiento que el presente Plan de Acción considera fundamental para el logro de aprendizajes y los fines formativos y desarrollo profesional del docente.

5.1.1.3.1 Definición de evaluación. La gestión escolar para lograr la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, constantemente debe evaluar la calidad del trabajo pedagógico profesional que realizan los docentes y tener información clara sobre sus diversos niveles de desempeño, para que en base a esta información brindar diferentes oportunidades de mejora. El directivo no sólo se debe de recoger y valorar información sobre la labor pedagógica que realizan los docentes, sino de asegurar su formación y capacitación permanezcan en el servicio y lograr tener en la I.E. profesores idóneos con niveles de preparación aceptables.

Desde esa perspectiva formativa la evaluación docente se define como un medio de estimación y valoración del trabajo pedagógico, a partir de las evidencias encontradas en su accionar pedagógico y no en subjetividades del observador, que busca propiciar en los docentes “La reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (MINEDUCACION, 2008, p. 10)

Es de carácter permanente, por lo que se aplica durante toda la carrera del docente, también es integral, debido a que abarca todos los desempeños del docente con énfasis en su práctica pedagógica y gestión curricular y por otro lado es obligatoria de acuerdo a ley y formativa porque se orienta a verificar la calidad de trabajo profesional que brindan los docentes para aportar en el reforzamiento de sus

competencias profesionales a fin de asegurar un servicio educativo de calidad en la institución educativa.

5.1.1.3.2 *Tipos de evaluación del desempeño docente:* Los tipos de evaluación que se considera son:

- *La Autoevaluación.* Se emplea como complemento de otras evaluaciones, consiste en que el docente reflexiona de manera sistemática acerca de su propia práctica pedagógica, a fin de evaluar el desarrollo de sus competencias pedagógicas y profesionales, los resultados de su práctica pedagógica en el aula, los compromisos éticos y profesionales con la escuela y la comunidad, desde un punto de vista personal y con actitud autocrítica; es el mismo docente quien reúne sus principales evidencias que sustentan su labor pedagógica y las organiza en un portafolio., registra información referente al desarrollo de la planificación y desarrollo de su labor pedagógica para luego, a través de un instrumento de auto evaluación recoja información, para identificar sus fortalezas y debilidades.

-*La Heteroevaluación.* Es realizada por un evaluador exento a la labor pedagógica en aula, puede ser el directivo o un especialista quien programa y ejecuta una visita al aula de clase del docente, de manera opinada, es decir, que el docente previamente conoce la fecha de la visita, e inopinada, cuando el docente sabe que se le va a visitar pero no está enterado de la fecha exacta, para aplicar la ficha de observación para recoger in situ información efectiva acerca del clima de aula, la forma y calidad de las interacciones estudiantes-docente, la conducción de los procesos de aprendizaje, el uso de los materiales educativos, el funcionamiento general de la clase, las evidencias de la planificación curricular, las reflexiones y recursos empleados en la enseñanza que forman parte del portafolio del docente.

-*La Coevaluación.* Consiste en el procedimiento que realiza un docente para juzgar de manera crítica y reflexiva el desempeño pedagógico que realiza otro docente, en donde, el evaluador y el evaluado realizan la misma o similar función en la misma institución educativa o en otra externa, es decir, se evalúan entre sí los docentes que gestionan el currículo correspondiente a un mismo nivel educativo, ciclo, grado o especialidad, se refiere a la evaluación entre pares, entre iguales, en donde se intercambian los roles; se hace uso de instrumentos para recoger información de los desempeños y en base a esta información, por su carácter formativo, se realiza una reflexión crítica y retroalimentación e intercambio de conocimientos pedagógicos entre pares.

5.1.1.3.3 *Instrumentos de evaluación del desempeño docente.* Existe una gran variedad de instrumentos de evaluación que se emplean para recoger información sobre el desempeño docente, actualmente todos sus indicadores, ítems propuestos en los instrumentos de evaluación se basan y toman como referentes los desempeños y competencias del actuar observable del docente, propuestas en el MBDDocente, con énfasis en los dominios I y II referidos a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, se destaca que “El reto fundamental es diseñar un sistema de evaluación que sea justo, transparente, objetivo, creíble y útil para los maestros. Por ende, es crucial crear un sistema de evaluación con diversos instrumentos que midan la práctica docente” (MINEDU, 2017 b, p. 63)

En un proceso de evaluación con carácter formativo del docente, que se realiza al interior de una IE, se aplican los instrumentos de evaluación que se utilizan en el monitoreo, como son la ficha de observación y el cuaderno de campo, de los cuales ya nos hemos ocupado anteriormente, pero además, el MINEDU ha establecido como instrumento de evaluación del desempeño a las Rúbricas de observación de aula para la evaluación del docente, que se complementa con la Ficha de monitoreo de desempeño docente, estas se aplican a nivel nacional y a nivel interno, por ello el MINEDU afirma: “Las Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente también serán empleadas en los procesos formativos...” (MINEDU, 2017 c, p. 38)

-*Rúbrica de observación de aula.* Instrumento que registra aspectos sustantivos del desempeño docente en el aula, actualmente es el único reconocido por ley para la evaluación de desempeño docente “Instrumento que sea utilizado para los procesos de formación docente, seguimiento y monitoreo a la mejora, evaluación de desempeño y en general en los procesos de desarrollo docente” (MINEDU, 2017 d, p. 3); el uso de este instrumento en la evaluación docente no prohíbe a otros instrumentos adicionales que se puedan emplear en las intervenciones formativas o de monitoreo pedagógico .

La finalidad de este instrumento es evaluar el desempeño de los maestros frente a sus estudiantes. Los desempeños que considera este instrumento incluyen aspectos intrínsecos y observables en el aula, vinculados al dominio 2 Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del MBDDocente, se enuncian a continuación dichos desempeños a evaluar:

“Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico, evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, propicia un ambiente de respeto y proximidad, regula positivamente el comportamiento de los estudiantes” (MINEDU, 2017 e, p. 5)

-*Portafolio*. Instrumento cuyo fin es que el docente documente de manera objetiva sus esfuerzos, reflexiones, serie de trabajos y resultados en la enseñanza, tiene como objetivo comprobar la veracidad de los resultados de la docencia en un periodo determinado, favorecer la sistematización y el intercambio de experiencias con otros maestros, permite también conocer los recursos y las habilidades del docente que necesariamente no se ven reflejadas en el aula, su aplicación de este instrumento es bastante nutritiva en información del docente en diferentes aspectos de su desempeño pedagógico.

5.1.1.3.4 *Carácter formativo de la evaluación del desempeño docente*. La evaluación docente que se realiza al interior de una institución educativa cuya gestión está a cargo del directivo, requiere un carácter formativo y tiene como finalidad aportar al desarrollo del docente en diferentes ámbitos de crecimiento profesional, debido a que a través de ella se logra fortalecer su profesionalidad en todas sus dimensiones que están integradas entre sí: La pedagógica, la cultural y la política que el Marco de Buen desempeño docente plantea como visión del docente peruano y cuya combinación de estas dan cuenta de la singularidad de la profesión docente con una práctica exigente que requiere mucha creatividad, conocimiento, desarrollo personal y que constantemente está expuesta a la crítica social.

A través de la evaluación docente se va fortaleciendo el crecimiento profesional del docente en diferentes aspectos, promueve el desarrollo pedagógico, debido a que prioriza el despliegue de capacidades didácticas, manejo de tecnología, métodos, conocimiento curricular y técnicas que permiten el buen desarrollo de una sesión de aprendizaje; fortalece el desarrollo profesional, porque promueve que el docente vaya creciendo profesionalmente y adquiera niveles altos de competencia profesional; el desarrollo organizativo debido a que percibe con claridad el contexto de la institución educativa, sus necesidades, fortalezas, organización y funcionamiento interno, lo que le permite impulsar el trabajo colegiado y desarrollo de capacidades interpersonales.

5.1.2. El enfoque crítico reflexivo del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. Este enfoque se plantea en contraposición al enfoque tecnicista o tradicionalista de como comprende los procesos pedagógicos que realiza el mismo docente, respecto a la naturaleza del conocimiento pedagógico profesional y su proceso de apropiación a través de su ejercicio docente, para promover el proceso de desarrollo de la competencia profesional. Este modelo plantea una manera diferente de enriquecer el conocimiento pedagógico del docente, ya no como receptor de conocimiento curricular o como un tecnólogo aplicador o consumidor de propuestas curriculares, por el contrario, sostiene que a través de la reflexión crítica de su propio conocimiento y sus experiencias pedagógicas, se producirá nuevos conocimientos pedagógicos, logrando el desarrollo de su competencia profesional.

Para impulsar la formación de los docentes, uno de los aspectos fundamentales de la visión que propone el MBDDocente es lograr el desarrollo profesional docente a través de su actuar reflexivo y crítico con capacidad para construir su propio saber pedagógico en el contexto donde labora y a partir de ello consolidar su autonomía profesional, “Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.” (MINEDU, 2012 a, p. 17), este propósito contrapone a la racionalidad tecnicista que limitan al docente a ser un consumidor de paquetes curriculares propuestos por otros.

La formación docente desde el enfoque crítico reflexivo parte de diferentes supuestos: El conocimiento no se transmite, sino se construye o produce, el docente acompañado no es objeto de capacitación, sino un sujeto de formación que aporta con sus saberes y experiencia y con la reflexión crítica de ello se logrará otros saberes; a través de la reflexión crítica se hará la deconstrucción de la propia práctica pedagógica para develar los supuestos o el currículo oculto que están detrás de esa práctica, es decir, explicar las teorías o sustentos técnico pedagógicos que sirven de base para el actuar docente, sus implicancias y pertinencia en el proceso pedagógico; la reflexión crítica es una fuente de producción y autoformación del saber pedagógico.

5.1.3 Área de Comunicación. Con la finalidad de lograr el Perfil de Egreso, el Currículo Nacional de la Educación Básica propone el desarrollo del área de Comunicación para que los estudiantes logren capacidades y competencias que les permitan interactuar con otras personas en diversos contextos y con distintos propósitos, haciendo uso del lenguaje oral o escrito para comunicarse; en el presente

nos centraremos sólo en una de sus competencias, lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna.

5.1.3.1 El Enfoque del área de Comunicación. El proceso de enseñanza y aprendizaje del área de Comunicación está sustentado por un marco teórico y metodológico que corresponde al enfoque comunicativo que considera el uso del lenguaje desde una perspectiva funcional, es comunicativo porque su punto de partida es el acto comunicativo haciendo uso del lenguaje y es a través de la comunicación en donde los estudiantes desarrollan competencias comunicativas, haciendo uso de prácticas sociales del lenguaje en diferentes contextos sociales y culturales, en ese interactuar sociocultural los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de diferentes tipos, con diversos propósitos y soportes.

Este enfoque pone énfasis en lo sociocultural porque se tiene en cuenta las prácticas sociales del lenguaje: letradas y orales, mediante el uso de soportes impresos, audiovisuales y digitales, y la lectura de los textos que estos nos ofrecen, estos usos y prácticas del lenguaje oral y escrito se da en diferentes contextos sociales y culturales para construir sentidos y apropiarse progresivamente de este, por otro lado, toma en cuenta la perspectiva cognitiva, se enfatiza el desarrollo de las competencias comunicativas que implica hablar, escuchar, leer y escribir, y detrás de las cuales está la activación de procesos cognitivos, así también contempla la reflexión sobre el lenguaje a partir de su uso, no solo como un medio para aprender en los diversos campos del saber, sino también para crear o apreciar distintas manifestaciones literarias.

5.1.3.2 La Competencia Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna. Esta competencia comprende el desarrollo de diferentes procesos mentales complejos en los estudiantes, quienes al enfrentarse ante un texto escrito no solamente tienen que decodificar y lograr la automatización, sino también realizar más actividades mentales mucho más complejas, como comprender la información evidente o explícita, analizarla, interpretarla y realizar deducciones e inferencias logrando también comprender la información implícita y por último establecer una posición crítica ante el texto, en un proceso activo y constante de construcción del sentido; por ello el CNEB lo define como “Una interacción dinámica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura” (MINEDU, 2016 b, p. 44).

El estudiante al enfrentarse ante un texto escrito pone en juego esta competencia, para ello moviliza sus recursos, capacidades y saberes de distinto tipo, recurriendo a

su experiencia que tiene como lector y a su contexto socio cultural donde se desarrolla, a fin de que pueda tomar conciencia del propósito de la lectura, su uso en diferentes circunstancias de la vida cotidiana, su relación con otros textos, analizarlo de manera global y parcial en cuanto a su presentación, tipo, forma riqueza paratextual, comprenderlo y por último emitir su juicio crítico sobre su apreciación del mismo, demostrando su aprecio o rechazo al mismo, todo esto como un proceso de construcción del sentido del texto en una práctica social que contribuye en su desarrollo personal, así como el de su propia comunidad.

El CNEB propone que para el desarrollo de esta competencia, las capacidades que tienen que desarrollar los estudiantes son tres: Localizar y seleccionar información explícita con un propósito específico; que el estudiante establezca relaciones e interprete la información explícita e implícita de éste para deducir una nueva información, así como los recursos textuales, para construir el sentido global y profundo del texto y por último el estudiante debe comparar y contrastar aspectos formales y de contenido del texto con la experiencia, el conocimiento formal del lector y diversas fuentes de información y emitir una opinión sobre diferentes aspectos, contenidos de los textos considerando los efectos que producen, la relación con otros textos, y el contexto sociocultural del texto y del lector.

5.1.3.2.1 *Estrategias para desarrollar la competencia lectora.* Desde el actuar del docente, para lograr la comprensión lectora y generar nuevos aprendizajes en los estudiantes, podemos definir a Las estrategias de lectura, como el conjunto de acciones, actividades, técnicas y medios que el docente planifica y desarrolla en una sesión de aprendizaje con la finalidad de lograr que el estudiante interactúe, comprenda su sentido, realice inferencias y exprese su sentido crítico de un texto. Solé las define como: “Procedimientos de carácter elevado, que implican la presencia de objetivos que cumplir, la planificación de las acciones que se desencadenan para lograrlos, así como su evaluación y posible cambio” (Solé, 2009, p. 59) las estrategias de lectura son aplicadas de manera diferencial en los tres momentos o procesos didácticos de la lectura

Antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura.

5.1.3.2.2 *Procesos didácticos de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna.* Se entiende como procesos didácticos al conjunto de actividades que interrelacionan al docente con los estudiantes para lograr aprendizajes y desarrollar capacidades y competencias, estas interacciones permiten que el

estudiante vaya consolidando el conocimiento. El área de Comunicación comprende tres competencias, cada una de ellas con sus propios procesos didácticos para su desarrollo; esto lo diferencia de otras áreas curriculares que tienen los mismos procesos didácticos para todas sus competencias.

Para que el estudiante logre la competencia: lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, se dan los siguientes procesos didácticos: Antes de la lectura, actividades propuestas por el docente para lograr la motivación a la lectura, determinar el propósito, la formulación de hipótesis o inferencias sobre de que tratará la lectura, partiendo del título, imágenes que la acompañan. Durante la lectura, acciones o actividades para desarrollar la lectura global y parcial del texto, planteamiento de inferencias, construcción del sentido del texto y realizar deducciones partiendo de la información evidente y Después de la lectura, actividades propuestas por el docente para consolidar la comprensión, contrastar hipótesis, comprobar la comprensión del texto en los niveles literal, inferencial y crítico.

5.1.4 Evaluación formativa. Actualmente la idea de evaluación ha evolucionado, su interpretación y comprensión de la misma, ha dejado atrás el concepto de centrarse en la calificación final del proceso educativo como algo correcto o incorrecto y ha pasado a entenderse como una práctica centrada que retroalimenta todo el proceso de aprendizaje del estudiante cuya finalidad es el logro de aprendizajes y desarrollo de competencias, al respecto el CNEB afirma “La evaluación es un proceso sistemático en el que se recoge y valora información relevante acerca del nivel de desarrollo de las competencias en cada estudiante, con el fin de contribuir oportunamente a mejorar su aprendizaje.” (MINEDU, 2016 b, pág. 101).

De acuerdo a esta nueva perspectiva de la evaluación, el docente en su accionar pedagógico en cada sesión de aprendizaje permanentemente debe recoger información a través de instrumentos cuyos resultados debe analizar para ver los logros y las dificultades de los aprendizajes de cada estudiante para luego brindarles el apoyo pedagógico o retroalimentación a fin de que mejoren continuamente; el enfoque formativo de la evaluación permite que el docente constantemente valore el desempeño de los estudiantes al resolver problemas o retos que les permitan integrar y combinar diferentes capacidades, que proponga oportunidades de manera permanente, a fin de que el estudiante evidencie hasta dónde es capaz de combinar pertinentemente las diversas capacidades que forman parte de una competencia, tomando como referencia los estándares de aprendizaje de cada ciclo.

La evaluación formativa permite que el docente se vaya informando a partir de las evidencias de progreso o dificultad del estudiante, que permanentemente va recogiendo y a la vez también replantee o realice ajustes a los procesos, estrategias metodológicas, o actividades que inicialmente utilizó o aplicó, encontrándose allí la esencia de la evaluación formativa en dos sentidos: Por un lado informando sobre el progreso o dificultad del estudiante y por otro lado transformando la práctica docente, por lo tanto logra dos objetivos a la vez.

5.1.5 Recursos y materiales educativos. Los recursos educativos son todos aquellos materiales que el docente emplea pedagógicamente para la construcción de los aprendizajes, activan los procesos cognitivos, afectivos y sociales, complementan la acción pedagógica del docente, ya que con sus orientaciones los recursos y materiales educativos desarrollan la curiosidad, la creatividad, el emprendimiento, despiertan la motivación de los estudiantes para aprender, estimulando su imaginación, la participación activa y el trabajo en equipo; existen recursos y materiales educativos impresos, digitales, concretos o manipulativos así como los recursos de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC).

Para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora existe material estructurado como son: Los textos escolares conformados por los libros y cuadernos de trabajo que son materiales impresos con lecturas y actividades para favorecer el desarrollo de la comprensión lectora, promueven el logro de las competencias comunicativas; la biblioteca escolar básica, implementada con cuentos de autores peruanos e internacionales; son espacios en donde los estudiantes pueden descubrir sus propios gustos por la investigación, elegir ellos mismos sus lecturas favoritas, el principal objetivo de la biblioteca escolar es que los niños y niñas se habitúen a su uso con fines recreativos, informativos y de autoformación permanente, láminas plastificadas que contienen historias, cuentos, leyendas, tarjetas y máscaras de los personajes de las historias para realizar escenificaciones de las lecturas realizadas.

Para que los recursos y materiales educativos sean empleados adecuadamente por los estudiantes en el desarrollo de la comprensión lectora, juega un papel fundamental el rol del docente, siendo su responsabilidad, el desempeño Número 8 del MBDDocente dice “Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje” (MINEDU, 2012 a, p. 28) establece que el docente haga uso de diversos recursos y materiales como soporte pedagógico a su alcance, de materiales acordes con los variados ritmos y estilos de aprendizaje, así

como organice el espacio de aprendizaje de manera que los recursos, materiales y formatos sean accesibles, facilitando su empleo a los estudiantes y favorezcan los aprendizajes, luego el desempeño 23 afirma “Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje” (MINEDU, 2012 a, p. 35).

5.1.6 Estrategias para la convivencia escolar. Dentro de las diferentes acciones que realiza un docente en el aula, están aquellas que se orientan a promover y crear un clima propicio para el aprendizaje, donde los estudiantes convivan democráticamente, respetando la diversidad y en un ambiente cuyos acuerdos de convivencia sean producto de una reflexión constante, por ello el MBDDocente propone como acciones observables del docente para lograr aprendizajes “Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración” (MINEDU, 2012 a, p. 30); por ello el docente debe aplicar diferentes estrategias para lograr una buena convivencia escolar entre docente-estudiantes, estudiante-estudiante y docente-estudiante-padre de familia.

Se considera básico propiciar el desarrollo personal en los estudiantes con práctica permanente del respeto y valoración de sí mismos y de los demás, para ello es preciso que el docente constantemente fomente en los estudiantes el desarrollo del autoconcepto, el autoestima que son la base de la asertividad, la empatía a fin de que desarrollen la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de sus compañeros. En toda aula el docente es el modelo de comportamiento que los estudiantes tomarán como ideal e imitarán, esto implica que el docente en su actuar cotidiano practique diferentes valores, la escucha activa y a través de diferentes actividades desarrollar las habilidades comunicativas de los estudiantes.

Por más que se traten de evitar a través de las normas de convivencia los conflictos siempre existirán en un aula, para ello el docente debe gestionarlos positivamente, significa que ante un conflicto entre alumnos se busca que las diferentes partes involucradas no se vean afectadas con los acuerdos o decisiones a las que se lleguen a través del diálogo y reflexión constante entre los implicados y que ellos mismos propongan la solución al problema, por ello el docente tiene que ser mediador del conflicto o buscar la negociación de ambas partes y nunca un dictador de normas, sancionador ni mucho menos recurrir a la violación de los derechos, para mantener un buen clima escolar propicio para los aprendizajes de los estudiantes.

5.2 Experiencia Exitosa

Se presenta la experiencia exitosa que desde el año 2008, el Ministerio de Educación la inicia con el nombre de “Programa Estratégico Logros de Aprendizaje al finalizar el III ciclo de la Educación Básica Regular (PELA)”, con el propósito de que los estudiantes alcancen niveles esperados de desempeños en las áreas de Comunicación y Matemática, al concluir el segundo grado de Educación Primaria; el eje principal fue el acompañamiento pedagógico como una de las acciones prioritarias, definiéndose como “Una estrategia de formación en servicio que consiste en brindar asesoría continua para el mejoramiento de los desempeños docentes en aspectos pedagógicos.” (MINEDU, 2012 b, p. 19)

Sus objetivos fueron el mejorar los aspectos de gestión pedagógica, administrativa e institucional, como también contar con docentes de Inicial y primaria disponibles con recursos y competencias para el desarrollo del proceso de Enseñanza y Aprendizaje de calidad en las áreas de Comunicación y Matemática, así también es que los estudiantes desarrollen las competencias básicas en estas áreas ya mencionadas al concluir el III ciclo; consideró importante que las Instituciones Educativas cuenten con los medios y recursos educativos y equipamiento adecuados para el desarrollo de actividades educativas de Inicial y Primaria.

La ejecución del PELA se desarrolló coordinadamente con las UGEL, Directores de las Instituciones Educativas focalizadas, docentes de Inicial, docentes de primer y segundo grado de primaria, involucraba la participación de los padres de familia y dotaba a cada Institución educativa un docente acompañante, quien era el encargado del monitoreo y acompañamiento; a los inicios del programa hubo algunas dificultades ya que los docentes de primer y segundo grados seleccionados no aceptaban a los docentes acompañantes en sus aulas, presentando una actitud reacia a esta estrategia, muchas veces no apoyaban.

Es importante reconocer que el PELA asumió un rol importante en la gestión escolar, cuyos logros principales fueron la sensibilización a los docentes y llamándolos a la reflexión en diferentes reuniones y jornadas, logrando su cambio de actitud y destacando que el único propósito era mejorar los aprendizajes en las áreas de Comunicación y matemática en los alumnos de primer y segundo grado de primaria e Inicial, otro logro importante del PELA fue demostrar su influencia e importancia del monitoreo y acompañamiento de la práctica docente en los resultados

satisfactorios en los logros de aprendizaje obtenidos por los estudiantes al finalizar el año escolar.

6. Diseño del Plan de Acción

6.1 Objetivos

Para encaminar el presente Plan de acción se presenta los objetivos que son las guías fundamentales por donde transitará todo el accionar en los diferentes aspectos de la propuesta a fin de concretizar las diferentes actividades, estrategias, lograr las metas propuestas a fin de afrontar la problemática presentada, revertirla y alcanzar la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

6.1.1 Objetivo general. Para dar solución a la problemática identificada en la IE N° 80882 Jorge Chávez se plantea el siguiente objetivo

-Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia: Lee diversos tipos de textos en lengua materna, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes del III Ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80882 “Jorge Chávez” del Distrito de Trujillo, UGEL 04 Trujillo Sur Este- La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. El MAE comprende la ejecución de tres acciones fundamentales el Monitoreo, el Acompañamiento y la Evaluación del desempeño docente, para la realización de cada una de ellas se plantea los objetivos específicos para delimitar las estrategias generales a nivel micro, a fin de lograr el objetivo general, se plantean los siguientes

-Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia Lee diversos tipos de textos en lengua materna del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre la aplicación del enfoque del área, los procesos y estrategias didácticas, empleo de los recursos y materiales educativos, aplicación de la evaluación formativa y la convivencia en el aula.

-Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Lee diversos tipos de textos en lengua materna, del área Comunicación.

-Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia Lee diversos tipos de textos en lengua materna del área Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de los docentes, su ejecución es viable, ya que su matriz o raíces que lo sustentan, involucran diferentes aspectos y procesos de la gestión escolar, precisando responsabilidades a cada actor educativo y establece una consistente relación entre la problemática, los objetivos general, específicos y las metas, que se lograrán a través de actividades y estrategias como el monitoreo para recoger información sobre la aplicación del enfoque del área de Comunicación, los procesos y estrategias didácticas, la evaluación formativa, uso de recursos y materiales educativos y el clima escolar, el acompañamiento pedagógico y la evaluación; para brindar soporte técnico y fortalecer la práctica docente atacándose así las causas de la problemática.

Se presenta a continuación la matriz del Plan de Acción para revertir la situación problemática planteada en el presente, cuyo eje medular, es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de los docentes del III ciclo de la Institución Educativa N° 80882 “Jorge Chávez”, su viabilidad es factible y pertinente porque se sustenta desde las responsabilidades compartidas de cumplimiento de los desempeños y competencias en los procesos de gestión, tanto del equipo directivo como docentes, establecidos en el MBDDocente y MBDDirectivo, hará posible el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar y se sustenta en la Resolución de Secretaría General N° 088 – 2016, Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la EBR y en la R.M. N° 657-2017-MINEDU Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2018 en las IE de la EBR.

Para lograr el objetivo general se propone una serie de actividades y estrategias viables de realización, debido a que solo requiere compromiso de participación e involucramiento, no generan altos gastos económicos y pueden ser autosustentados por la dirección de la IE; se inicia con la sensibilización y diagnóstico de necesidades y en base a ello se elaborará en consenso el cronograma de Monitoreo, Acompañamiento Pedagógico y Evaluación docente, todas las acciones serán bajo el enfoque crítico reflexivo que permita una comunicación horizontal, en un marco de respeto mutuo, monitoreo y reflexión de los resultados con reconocimiento de fortalezas y debilidades del docente y del mismo Plan, cambios de estrategias, la autoevaluación, la coevaluación, heteroevaluación y la retroalimentación docente.

ALTERNATIV A DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGI AS/TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE S	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica y desempeño de los docentes del III ciclo de la EBR de la IE N° 80882 “Jorge Chávez”, en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje para el logro de la competencia: Lee diversos tipos de textos en lengua materna del Área de Comunicación.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia Lee diversos tipos de textos en lengua materna del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre la aplicación del enfoque del área, los procesos y estrategias didácticas, empleo de los recursos y materiales educativos, aplicación de la evaluación formativa y la convivencia en el aula.	Porcentaje de asistencia de docentes.	100% de asistencia de los docentes..	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización y elaboración del Plan y Ficha de monitoreo.	Equipo directivo	x											
		Porcentaje de docentes autoevaluados	100% de docentes autoevaluados	Autogestión	1.2 Socialización y aprobación de ficha y Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo	x	x										
					1.3 Aplicación de autoevaluación con la ficha de monitoreo	Equipo directivo Docentes	x											
					Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información de 4 docentes.	1.4 Ejecución de la Primera visita y elaboración de Diagnóstico del desempeño docente	Equipo directivo		x									
						1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo		x									
		Visita al aula		1.6 Elaborar un diagnóstico de necesidades de acompañamiento y capacitación.	Equipo directivo				x									
				Visita al aula	1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2)	Equipo directivo				x								

					1.8 Observación de sesiones de aprendizaje (Visita 3)	Equipo directivo						x			
					1.9 Observación de sesiones de aprendizaje (Visita 4)	Equipo directivo								x	
	-Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Lee diversos tipos de textos en lengua materna, del área Comunicación.	Número de jornadas de autoformación docente	Dos jornadas de autoformación docente	Jornadas de autoformación docente.	2.1 Jornada de sensibilización para la participación en las jornadas de autoformación docente en uso de recursos y materiales educativos y convivencia escolar.	Equipo directivo	x								
					2.2 Elaboración y socialización del cronograma de las jornadas de autoformación docente.	Equipo directivo	x								
					2.3 Implementación de las pistas de trabajo para las jornadas de autoformación docente.	Equipo directivo		x	x						
					2.4 Ejecución de las jornadas de autoformación docente.	Equipo directivo					x				x
					2.4 Evaluación de las jornadas de autoformación docente.	Equipo directivo						x			x
		Número de círculos de interaprendizaje	Conformación de un círculo de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje	3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de organizar los círculos de interaprendizaje y organización de los CIAG.	Equipo directivo	x								

					3.2 Elaboración y aprobación del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo	x										
					3.3 Ejecución del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo					x						
					3.4 Evaluación y elaboración de informe del desarrollo del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo					x						
		Número de asesoramientos personalizados	Dos jornadas de asesoramiento personalizado a cada docente	Asesoramiento o personalizado	4.1 Identificación y selección de docentes con dificultades en su práctica pedagógica en cuanto a estrategias metodológicas.	Equipo directivo			x								
					4.2 Elaboración del de cronogramas de asesoramiento personalizado	Equipo directivo			x								
					4.3 Observación de las sesiones de acuerdo a cronograma	Equipo directivo					x		x	x			
					4.4 Reflexión y retroalimentación formativa con el docente sobre la práctica pedagógica observada	Equipo directivo									x		
	-Evaluar la práctica docente a través de evidencias	Número de docentes	Una autoevaluación	Autoevaluación	5.1. Revisión y reajuste del instrumento de autoevaluación	Equipo directivo	x										

	recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia Lee diversos tipos de textos en lengua materna del área Comunicación.	evaluados.			5.2. Aplicación del instrumento de autoevaluación	Equipo directivo	x										
					5.3. Procesamiento de la información	Equipo directivo		x									
					5.4. Reflexión con los docentes sobre los resultados obtenidos	Equipo directivo		x									
		Número de coevaluación	Una coevaluación	Coevaluación	6.1. Aplicación del instrumento de coevaluación	Equipo directivo							x				
					6.2. Procesamiento de la información	Equipo directivo							x				
					6.3 Reflexión con los docentes sobre los resultados obtenidos.	Equipo directivo							x				
		Número de heteroevaluaciones	Una heteroevaluación	Heteroevaluación	7.1. Aplicación del instrumento de heteroevaluación a los estudiantes.	Equipo directivo										x	
					7.2. Procesamiento de la información	Equipo directivo										x	
					7.3. Reflexión con los docentes sobre los resultados obtenidos	Equipo directivo										x	

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Es también responsabilidad del equipo directivo garantizar el desarrollo de las acciones, actividades y estrategias para el logro de las metas y objetivos propuestos en el Plan de Acción, por ello se presenta la Matriz de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción la cual permitirá la recopilación de información a través de evidencias que permitan verificar el nivel de implementación y desarrollo de las actividades planteadas, las dificultades encontradas y el replanteamiento de estrategias que permitan convertir dichas dificultades en oportunidades para mejorar el nivel de logro de las metas propuestas y así lograr los objetivos específicos y general propuestos en el Plan de Acción.

La Matriz de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se ha estructurado con diferentes componentes cuyo orden obedece a la operatividad, eficiencia y eficacia en la verificación del avance y dificultades del Plan de Acción, contiene entre sus principales componentes:

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

Presentamos la matriz del Plan Monitoreo y Evaluación del presente plan de acción:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
-Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia Lee diversos tipos de textos en lengua materna del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Número de visita a aula a los docentes	Visita a aula	1.1 Jornada de sensibilización y elaboración del Plan y Ficha de monitoreo.	Directivo y docentes					x		- Acta de asistencia - Panel de fotografías - Acta de elección de docentes integrantes del equipo de monitoreo	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	40 % de visitas al aula realizadas
			1.2 Socialización y aprobación de ficha y Cronograma de Monitoreo	Directivo y docentes					x		- Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación	Encuesta de opinión	Ficha impresa	
			1.3 Aplicación de autoevaluación con la ficha de monitoreo	Directivo y docentes						x	- Ficha de monitoreo - Informe del trabajo realizado	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	
			1.4 Ejecución de la Primera visita y elaboración de Diagnóstico del desempeño docente	Directivo y docentes					x		- Cuaderno de campo -Fotos -Fichas de monitoreo	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo y docentes				x			-Informe de fortalezas y debilidades - Del desempeño docente	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	
			1.6 Elaborar un diagnóstico de necesidades de acompañamiento y capacitación.	Directivo y docentes				x			- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	
			1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 y 4)			x					- Fotos - Videos - Cuaderno de campo	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	
-Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada	Número de jornadas de autoformación	Jornadas de autoformación docente	2.1 Jornada de sensibilización para la participación en las jornadas de autoformación docente en uso de recursos y	Directivo y docentes				x			- Acta de asistencia - Panel de fotografías - Acta de compromiso de participación	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	

con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Lee diversos tipos de textos en lengua materna, del área Comunicación.	docente		materiales educativos y convivencia escolar.															
			2.2 Elaboración y socialización del cronograma de las jornadas de autoformación docente.	Directivo y docentes				x				- Acta de jornada de trabajo	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa				
			2.3 Implementación de las pistas de trabajo para las jornadas de autoformación docente.	Directivo y docentes					x			- Acta de jornada de trabajo	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa				
			2.4 Ejecución de las jornadas de autoformación docente.	Directivo y docentes				x				- Acta de asistencia - Fotos - Hoja de planificación del evento - Portafolio docente	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa				
			2.5 Evaluación de las jornadas de autoformación docente.	Directivo y docentes			X					- Informe de resultados de las jornadas de autoevaluación	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa				
	Número de Círculos de Inter Aprendizaje	Círculos de interaprendizaje	3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de organizar los círculos de interaprendizaje y organización de los CIAG.	Directivo y docentes		X						- Acta de asistencia - Compromisos de participación Fotos	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa				
			3.2 Elaboración y aprobación del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje.	Directivo y docentes		X						- Plan de actividades	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa				
			3.3 Ejecución del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje.	Directivo y docentes		X						- Acta de asistencia - Portafolio docente	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa				
			3.4 Evaluación y elaboración de informe del desarrollo del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje.	Directivo y docentes		X						Informe de resultados de los círculos de interaprendizaje	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa				

	Número de Asesoramientos personalizados dados a docentes	Asesoramiento personalizado	4.1 Identificación y selección de docentes con dificultades en su práctica pedagógica en cuanto a estrategias metodológicas.	Directivo y docente		X					-Informe de docentes que necesitan asesoría personalizada	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	40% de Asesorías Personalizadas realizadas
			4.2 Elaboración del de cronogramas de asesoramiento personalizado	Directivo y docente		X					-Cronograma de asesorías personalizadas	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	
			4.3 Observación de las sesiones de acuerdo a cronograma	Directivo y docente			X				-Fichas de monitoreo -Actas -Fotos	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	
			4.4 Reflexión y retroalimentación formativa con el docente sobre la práctica pedagógica observada	Directivo y docente			X				-Actas de compromisos -Planes de mejora	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	
-Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia Lee diversos tipos de textos en lengua materna del área Comunicación.	Número de Autoevaluaciones	Autoevaluación	5.1. Revisión y reajuste del instrumento de autoevaluación	Directivo y docentes			X				Ficha de autoevaluación	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	30% de Autoevaluación realizadas
			5.2. Aplicación del instrumento de autoevaluación.	Directivo y docentes			X				Ficha de autoevaluación	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	
			5.3. Procesamiento de la información	Directivo y docentes			X				-Informe de resultados	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	
			5.4. Reflexión con los docentes sobre los resultados obtenidos	Directivo y docentes			X				-actas de compromiso -Planes de mejora	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	
	Número de Coevaluación aplicadas	Coevaluación	6.1. Aplicación del instrumento coevaluación	Directivo y docentes		X					-Cuestionario -Ficha de monitoreo	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	30% de coevaluación realizada
			6.2. Procesamiento de la información	Directivo y docentes		X					-Informe de resultados	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	
			6.3 Reflexión con los docentes sobre los	Directivo y		X					-Actas de compromisos -Planes de mejora	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción	Ficha impresa	

			resultados obtenidos	docentes								(Lista de cotejos)		
	Número de Heteroevaluación	Heteroevaluación	7.1. Aplicación del instrumento de heteroevaluación a los estudiantes.	Directivo, docentes y estudiantes			X				-Hoja de registro de entrega de evaluación	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	30% de Heteroevaluación realizada
			7.2. Procesamiento de la información	Directivo y docentes			X				-Registro consolidado de evaluación	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	
			7.3. Reflexión con los docentes sobre los resultados obtenidos	Directivo y docentes			X				-Estadísticos de resultados de evaluación -Actas de compromisos -Planes de mejora	Ficha de Monitoreo del Plan de Acción (Lista de cotejos)	Ficha impresa	

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

LEYENDA:

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

Existen diversas situaciones que influyen negativamente en el normal desarrollo del año escolar, interrumpiendo el desarrollo de su calendarización, pueden presentarse a nivel nacional, regional o local, pueden ser fenómenos naturales o sociales, enfermedades epidémicas y otros, ante su presencia la gestión de la Institución educativa debe proteger a los estudiantes paralizando las labores escolares, esto afectaría el normal desarrollo del MAE, ante ello se presenta el cuadro de riesgos y las medidas a adoptarse, de tal manera que permita cumplir con las metas y objetivos planteados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
-Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia Lee diversos tipos de textos en lengua materna del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Presencia de un fenómeno natural. Huelga magisterial. Docentes reacios al monitoreo que lo perciben como un acto punitivo. Incumplimiento del Plan por acumulación de tareas administrativas del directivo.	Jornadas de sensibilización a docentes sobre importancia y objetivo del MAE en la I.E. Reprogramación de acciones de visita al aula para el monitoreo de la práctica pedagógica. Formación del comité de monitoreo. Priorización del monitoreo como actividad fundamental del directivo.
-Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Lee diversos tipos de textos en lengua materna, del área Comunicación.	Presencia de un fenómeno natural. Huelga magisterial. Docentes reacios al acompañamiento y lo perciben como acto punitivo. Incumplimiento del Plan por acumulación de tareas administrativas del directivo.	Jornadas de sensibilización a docentes sobre importancia y objetivo del MAE en la I.E. Reprogramación de acciones de visita al aula para el monitoreo de la práctica pedagógica. Reprogramación de acciones de acompañamiento por el directivo y comité de monitoreo. Priorización del acompañamiento como actividad fundamental del directivo.
Evaluar el desempeño y la práctica pedagógica de los docentes del III ciclo de la EBR de la I.E. N° 80882 “Jorge Chávez” a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico, en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje de la competencia: Lee diversos tipos de textos en lengua materna, del área de comunicación.	Presencia de un fenómeno natural. Huelga magisterial. Docentes que son reacios a ser evaluados por percibirlo como un acto punitivo y administrativo. Incumplimiento del Plan por acumulación de tareas administrativas del directivo.	Jornadas de sensibilización a docentes sobre importancia y objetivo del MAE en la I.E. Reprogramación de acciones de visita al aula para el monitoreo de la práctica pedagógica. Reprogramación de la aplicación de evaluación pedagógica. por el equipo directivo. Priorización de la evaluación como actividad fundamental del directivo.

Figura 6. Riesgos y medidas de solución

8. Presupuesto

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

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del MAE en la II.EE	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes (4) Plumones Papelotes Cinta masking	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión y aprobación de los instrumentos del MAE.	Segunda semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes (4)	Recursos propios
1.3 Elaboración del Cronograma del MAE	Segunda semana de marzo	Ninguno	
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Todo el mes de mayo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes (4)	Recursos propios
1.5 Procesamiento, análisis y socialización de resultados de la primera visita	Primera semana de junio	Plumones Papelotes Cinta masking	Recursos propios
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Julio-agosto-septiembre-octubre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes (4)	Recursos propios
1.7 Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda y tercera visita	Segunda semana de noviembre	Plumones Papelotes Cinta masking Fotocopias	Recursos propios
2. 1 Comunidad de interaprendizaje: -Círculos de Interaprendizaje. - Jornadas de autoformación docente. -Talleres de seguimiento.	Primera semana de marzo	Plumones Papelotes Cinta masking Recursos audiovisuales.	Recursos propios
2.2. Establecimiento de metas, estrategias y compromisos con relación a la evaluación ECE en el área de comunicación	Primera semana de marzo-primera semana de agosto	Plumones Papelotes Cinta masking	Recursos propios
2.3. Propuestas de necesidades y demandas de aprendizaje	Segunda semana de	Plumones Papelotes	Recursos propios

docente	junio	Cinta masking	
2.4. Elaboración de cronograma de las jornadas.	Segunda semana de junio	Plumones Papelotes Cinta masking	Recursos propios
2.5. Selección de material de información	Tercera y cuarta semana de junio	Plumones Papelotes Cinta masking	
2.6. Ejecución de las jornadas	Julio-agosto-septiembre-octubre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes (4)	Recursos propios
3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características de la evaluación de la práctica docente en la II.EE	Tercera semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes (4) Plumones Papelotes Cinta masking	Recursos propios
3.2 Jornada de Socialización de los instrumentos de evaluación de la práctica docente	Primera de abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes (4)	Recursos propios
3.3 Elaboración del Cronograma de evaluación de la práctica docente.	Tercera semana de abril	Plumones Papelotes Cinta masking	Recursos propios
3.4. Análisis de las fichas de autoevaluación	Todo Mayo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes (4)	Recursos propios
3.5. Observación de clase para evaluar el desempeño docente y evaluación del portafolio (Visita 1)	Junio- julio	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes (4)	Recursos propios
3.6. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Segunda semana de agosto	Plumones Papelotes Cinta masking	Recursos propios
3.7. Observación de clase para evaluar el desempeño docente y evaluación del portafolio (Visita 2)	septiembre-octubre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes (4)	Recursos propios
3.8. Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda visita	Noviembre	Plumones Papelotes Cinta masking	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El presente Plan de Acción es producto de un proceso de formación recibida durante el Diplomado y Segunda Especialización de Directivos que a través del desarrollo de cada uno de los módulos educativos favorecieron el empoderamiento en gestión escolar, el ejercicio del liderazgo pedagógico así como el desarrollo de las habilidades personales, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, en el área de Comunicación y la toma de la decisión estratégica de la implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación docente como alternativa de solución que involucró a todos los actores educativos de la IE N° 80882 “Jorge Chávez”.

Se empezó con el Módulo de inducción que brindó orientaciones y principios fundamentales para el planteamiento de una ruta de cambio, mediante la cual se logró la sensibilización y la observación a profundidad de nuestra realidad educativa, proceso que permitió identificar diversas problemáticas que afectaban de manera directa los aprendizajes de los estudiantes, a partir de este proceso se priorizó la problemática Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, en el área de Comunicación en los estudiantes del III Ciclo de EBR de la IE N° 80882 “Jorge Chávez”.

El desarrollo del Módulo 1 permitió que el directivo reflexione y tome decisiones en base a la “Escuela que queremos”, esto permitió formular la visión institucional, además permitió el planteamiento de alternativas de solución concordantes al problema priorizado, nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Lee diversos tipos de textos, en base a la chakana y el árbol de problemas. En cuanto al Módulo 2, se procedió a analizar cada proceso de gestión escolar para luego determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer la cadena de valor en cada uno de los procesos de gestión escolar.

El desarrollo del Módulo 3 permitió conocer la gestión de la convivencia escolar e identificar su influencia en la problemática nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Lee diversos tipos de textos, 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, realización de un cronograma para la aplicación de los instrumentos: Guía de preguntas del grupo focal y Ficha de monitoreo, recogiendo información sobre el desempeño docente en el área de comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo, acompañamiento y evaluación a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia para el desarrollo de la comprensión lectora y el logro de aprendizajes de sus hijos.

A través del módulo 4 se conoció y analizó la gestión curricular, las Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que proporcionó las bases fundamentales y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; se procesó la información recabada a través de los instrumentos, interpretándose los resultados considerando los niveles literal, inferencial y criterial, también se hizo el análisis y la reflexión de la información recogida, para poder tomar decisiones en torno a las causas de nuestro problema nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, a fin de poder orientar nuestro trabajo para la elaboración del Plan de Acción.

El Módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución a la problemática nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos, planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución.

El Plan de Acción es producto de un proceso de construcción, que se ha desarrollado y concretizado de manera progresiva gracias al aporte de cada uno de los módulos trabajados durante nuestra permanencia en los estudios del diplomado y segunda especialización que los directivos hemos realizado, queda el gran reto de plantear nuevos Planes de Acción que partan sobre la base del presente, para enfrentar diferentes problemáticas que afectan el desarrollo de los aprendizajes de nuestros estudiantes en las diferentes áreas curriculares.

10. Lecciones Aprendidas

Quedan muchas lecciones aprendidas a través del proceso de elaboración del Plan de Acción que se ha concretizado con mucho esfuerzo y sacrificio en todo este tiempo de formación, en donde se ha comprendido la importancia y gran responsabilidad que tiene un directivo en la formación de los estudiantes, que de los errores cometidos se logran aprendizajes que son significativos y que a través de una buena gestión escolar se puede lograr cambios importantes en las personas, en las Instituciones Educativas, aunque esto signifique el planteamiento de grandes retos personales e institucionales, dejar la zona de confort y asumir el verdadero rol de Líder Pedagógico y cumplir con su derecho a nuestros estudiantes: La educación. Entre las lecciones aprendidas se tiene:

Se aprendió que el diagnóstico es un proceso básico y fundamental para poder identificar diversas problemáticas que inciden negativamente en el logro de aprendizaje de los estudiantes; el rol de un directivo como líder pedagógico es fundamental para analizar constantemente los factores negativos que influyen en los aprendizajes, garantizar el trabajo colaborativo de toda la comunidad educativa, que permita obtener un diagnóstico real y no subjetivo, válido y confiable.

El aprendizaje obtenido sobre los procesos de gestión, ha permitido comprender que un directivo no solo debe tener una visión global de la Institución educativa, sino que debe observar los procesos internos que hay en ella, para deslindar responsabilidades de ejecución, tener una visión macro y micro de los procesos, es vital para un Líder Pedagógico, en la práctica diaria he podido comprobar la importancia que tiene cada uno de estos procesos, tanto los procesos de liderazgo y dirección, como los procesos operativos de desarrollo pedagógico y de soporte, todos estos procesos se interrelacionan con el MAE, cuyo funcionamiento implica participación activa de toda la comunidad educativa a fin de lograr aprendizajes satisfactorios.

Se considera fundamental el aprendizaje logrado en gestión curricular, que ha sido enriquecida con el estudio y análisis hecho al Currículo Nacional de la Educación Básica el gran reto que se debe asumir es continuar haciéndolo, aunque ello signifique ser un constante investigador pedagógico de los conocimientos técnicos curriculares y de sus actualizaciones, sólo empoderados de esos conocimientos los directivos podremos acompañar con liderazgo pedagógico a los docentes.

En lo referente a la participación de la comunidad educativa, a través del desarrollo de esta capacitación, reconocemos que falta mucha sensibilización por parte del directivo, para lograr que los padres de familia ejecuten su verdadero rol educativo, brindar su apoyo permanente en la construcción de aprendizajes de sus hijos; son pocos los que realmente se involucran en la educación de sus hijos y será necesario trabajar con los docentes a fin de fortalecer los puentes de comunicación y lograr que éstos se acerquen a la Institución Educativa y se tenga su participación activa.

A través del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación se cultivará la reflexión constante de la práctica pedagógica para la mejora del desempeño docente lo que incidirá en el logro de los aprendizajes. Es importante empezar sensibilizando a los docentes, para que cambien su percepción errada del MAE y a la comunidad educativa a fin de que participe en su construcción y establecer acciones y compromisos comunes, es necesario erradicar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes, lo que genera irresponsabilidad en los docentes, ante los bajos resultados de aprendizaje de los estudiantes, resultados que desencadenan otras problemáticas como la disminución de la población escolar, racionalización o disminución de docentes, desprestigio institucional entre otros.

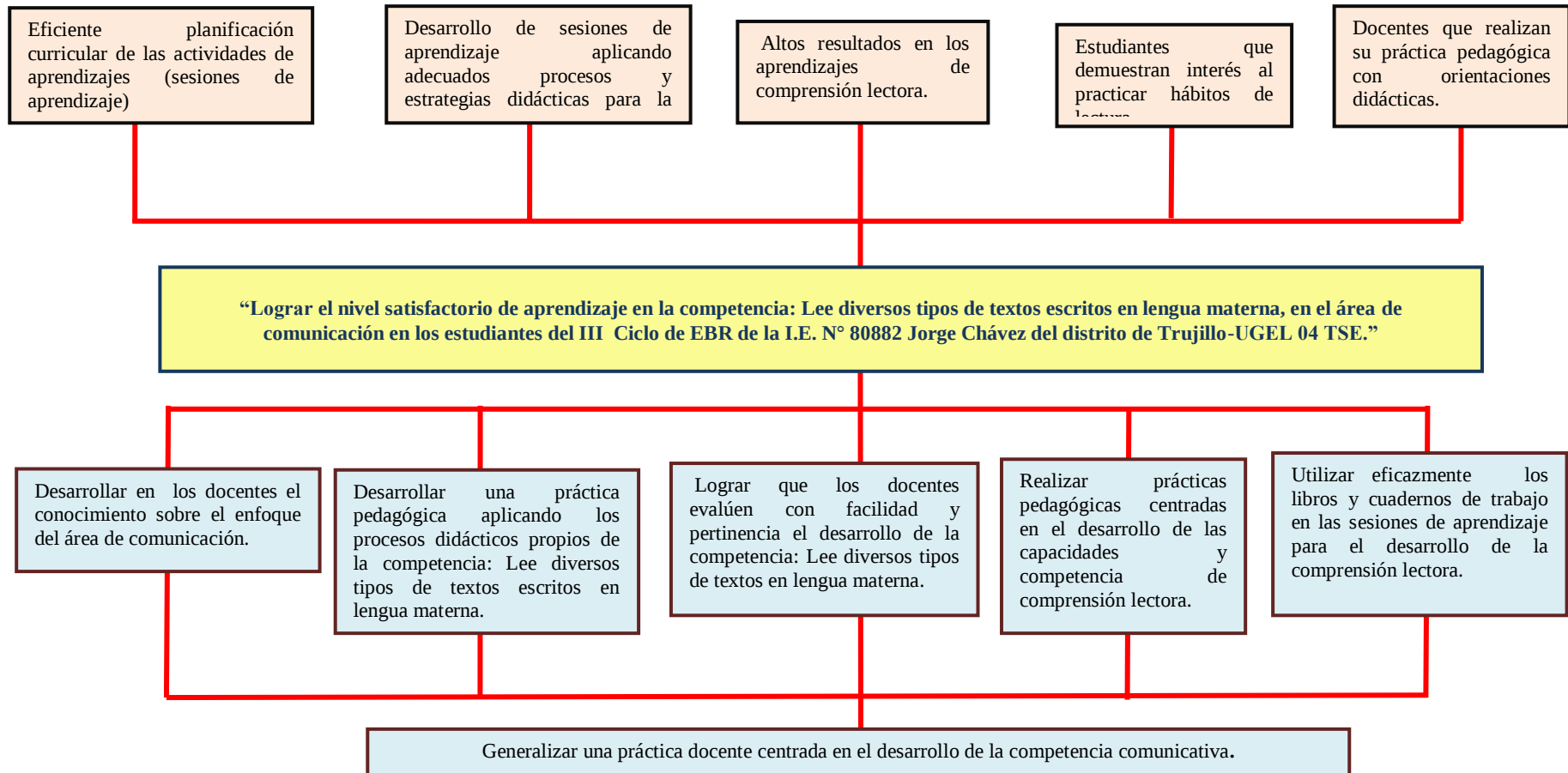
Referencias

- Ministerio de Educación. (2015). *Manual de Gestión Escolar-Directivos construyendo Escuela*. Lima: MINEDU.
- MINEDU. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en la instituciones educativas*. Lima: Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- MINEDUCACION. (2008). *GUÍA METODOLÓGICA Evaluación Anual de Desempeño Laboral*.
- Ministerio de Educación. (2012 a). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2012 b). *Planificamos el acompañamiento Pedagógico*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2014 c). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2014 a). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2014 b). *Protocolo del acompañante pedagógico*. Lima: Industria Gráfica MACOLE S.R.L.
- Ministerio de Educación. (2016 b). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2016 a). *Resolución de secretaría General N° 008*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2017 c). *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2017 e). *Manual de Aplicación de Rubricas de Observación de Aula para la Evaluación del Desempeño Docente*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2017 b). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación. (2017 a). *Programa Curricular de Educación Primaria*. Lima: Dirección de Imprenta-MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2017 d). *Resolución de secretaría General N° 078*. Lima: MINEDU.
- Solé, I. (2009). *Estrategias de Lectura*. Barcelona: Graó.

Vezub, L. (26 de Julio de 2012). *El Acompañamiento Pedagógico como estrategia de apoyo y Desarrollo profesional de los docentes noveles*. Obtenido de baseddp.mec.gub.uy/doc_num.php?explnum_id=305:
<https://www.google.com.pe/search?q=El+acomp%C3%B1amiento+pedag%C3%B3gico+como+estrategia+de+apoyo+y+desarrollo+profesional+de+los+d+ocentes+noveles&oq=El+acomp%C3%B1amiento+pedag%C3%B3gico+co+mo+estrategia+de+apoyo+y+desarrollo+profesional+de+los+docentes>

Apéndices

ARBOL DE OBJETIVOS DE LA I.E. N° 80882 “JORGE CHÁVEZ”



Instrumentos Utilizados En El Trabajo Académico



FICHA DE MONITOREO DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	
NÚMERO Y NOMBRE DE LA IE: 80882-"JORGE CHÁVEZ"	CÓDIGO MODULAR: 0544387
DIRECCIÓN: AV. PESQUEDA MZ. A LOT.44-URB. LIBERTAD	UGEL: 04 -TSE
NIVEL: PRIMARIA	DRE: LA LIBERTAD

DATOS DEL OBSERVADOR					
1. Cargo del observador	DIRECTOR	[]	2. Fecha del monitoreo		
	SUBDIRECTOR	[]			
	COORDINADOR ACADÉMICO	[]			
	COORDINADOR DEL ÁREA	[]			
	OTRO CARGO			Día	Mes Año

DATOS DEL DOCENTE OBSERVADO → DATOS A SER REGISTRADOS CONSULTANDO AL DOCENTE			
3.- Apellidos y Nombres		4. Especialidad	EDUC. PRIMARIA

DATOS DE LA SESIÓN OBSERVADA → DATOS A SER REGISTRADOS MEDIANTE LA OBSERVACIÓN	
5. Área o áreas desarrolladas	
6. Denominación de la sesión	

7. Nivel educativo	PRIMARIA	8. Grado		9. Sección	
10. Turno	MAÑANA () TARDE ()	11. Duración de la sesión observada	____ horas; ____ minutos.		

NIVEL DE AVANCE		
LOGRADO	Cumple con lo previsto en el ítem	3
EN PROCESO	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem.	2
EN INICIO	Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem	1

INICIO	PROCESO	LOGRADO
16	17-32	33-48

II. DESARROLLO DE LA SESION DE APRENDIZAJE

Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda				
Complete los ítems 1 - 4 mediante la observación de la sesión			Valoración	
1	El/la docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	1	2	3
2	El/la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.	1	2	3
3	El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo con los planes curriculares de cada IE (Inicial y Primaria) y respeta el número de horas establecido según la RSG N.° 2378-2014-MINEDU (Secundaria).	1	2	3
Complete el ítem referido a la planificación			Valoración	
4	El/la docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.	1	2	3
SUBTOTAL				

Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda				
Complete los ítems 5 – 10 mediante la observación de la sesión			Valoración	
5	El/la docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3
6	El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas, según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje y el documento Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3
7	El/la docente desarrolla estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área.	1	2	3
8	El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones planteadas en las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3
9	El/la docente, teniendo en cuenta las competencias y capacidades de las Rutas de Aprendizaje de su área, ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje.	1	2	3
10	El/la docente adecúa si es necesario las estrategias metodológicas de las Rutas de aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	1	2	3
Complete los ítems 11 – 12 se monitorea mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación de la sesión. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar “En inicio”			Valoración	
11	El/la docente cuenta con su planificación curricular (carpeta pedagógica) en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área planteados en las Rutas de Aprendizaje y el documento Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3
12	El/la docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa.	1	2	3
SUBTOTAL				

Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda				
Complete los ítems 13 - 15 mediante la observación de la sesión.			Valoración	
13	El/la docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.	1	2	3
14	El/la docente acompaña y orienta, a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr.	1	2	3
15	El/la docente usa materiales elaborados con participación de estudiantes y/o PPFF para el desarrollo de los aprendizajes.	1	2	3
Complete el ítem 16 mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar “En inicio”.			En inicio	En proceso Logrado

16	El/la docente presenta la planificación (carpeta pedagógica) en la que se evidencia el uso de materiales y recursos educativos con relación al propósito de la sesión.	1	2	3
Subtotal				
Total final				

(*) Gestión del clima escolar en la institución educativa → Datos a ser registrados mediante la observación según corresponda				
Complete los ítems 1-3 mediante la observación de la sesión		Valoración		
1	El/la docente escucha y dialoga con atención a los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, según sus necesidades de aprendizaje.	1	2	3
2	El/la docente reconoce el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva (mediante palabras o gestos motivadores).	1	2	3
3	El/la docente promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía.	1	2	3
Subtotal				

(*) Los datos que resulten de esta tabla no se tomarán en cuenta en la valoración de la matriz de monitoreo del compromiso 4, que corresponde a la segunda parte del aplicativo en Excel. Dicha información se tomará en cuenta para evidenciar el clima que se desarrolla dentro de la sesión de aprendizaje.

Comentarios	
Compromisos	

Encargado del monitoreo

Docente monitoreado(a)

COMPROMISOS	PUNTAJE
Uso pedagógico del tiempo	
Uso de herramientas pedagógicas	
Uso de material educativo	
TOTAL	
NIVEL	



GUIA DE GRUPO FOCAL A LOS DOCENTES

I. DATOS GENERALES :

DRELL	: La Libertad
UGEL	: 04 – TRUJILLO SUR ESTE
I.E.	: N° 80882-“Jorge Chávez Dartnell”
NIVEL	: Primaria
SUB DIRECTOR	: Agustín Robinson Bartolo Collantes
NUMERO DE SECCIONES	: 04

a) Técnica aplicada: Grupo Focal

b) Objetivo

Recoger información confiable sobre conocimiento y aplicación del enfoque, procesos didácticos y estrategias empleadas en la práctica pedagógica de los docentes del III Ciclo de EBR de la I.E. N° 80882 “Jorge Chávez” para el desarrollo de la competencia: Lee diversos tipos de textos en lengua materna del área de comunicación.

c) Actores

- a) **Moderador** : Sub Director Agustín Robinson Bartolo Collantes
- b) Cantidad de Participantes : Cuatro docentes

d) Fecha : 23 de junio del 2017

e) Lugar : Aula de Innovación Pedagógica de la I.E. N° 80882 – “Jorge Chávez”

f) Duración: 60 minutos

II. ACTIVIDADES DE DESARROLLO:

a) Actividades de Inicio

- Presentación /apertura :
 - Presentación de los participantes
- Presentación de la técnica (objetivo y las actividades)
- **Establecimiento de Normas** :
 - Ser breve y puntual con respecto a la pregunta del moderador
 - Responder solicitando su participación y dirigirse al moderador
 - Permanecer en el ambiente durante el tiempo que dure el conversatorio
 - Ceñirse a la verdad en sus comentarios
 - Colocar los celulares en vibrador

b) Actividades centrales:

- Preguntas establecidas en el instrumento:
 1. ¿Por qué es importante el manejo del enfoque comunicativo para promover la lectura de diversos textos escritos?
 2. ¿De qué situaciones de aprendizaje parten sus sesiones de comunicación?
 3. Mencione las diferencias entre el enfoque de comunicación y las estrategias didácticas?
 4. ¿Cómo aplica el enfoque comunicativo en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje?
 5. ¿Cuáles son los procesos didácticos que utiliza en las sesiones de aprendizaje para desarrollar las capacidades y competencias de la comprensión lectora?
 6. ¿Cree Ud. Que los procesos didácticos de la competencia de comprensión lectora se deben de respetar su secuencia o se pueden aplicar sin ningún orden; dependiendo de la situación de aprendizaje?
 7. ¿Qué tipo de estrategias utiliza para desarrollar una sesión de aprendizaje de comprensión lectora?
 8. ¿Cómo aplicaría Ud. las guías de anticipación durante una sesión de aprendizaje de comprensión lectora?
 9. ¿Por qué cree Ud. que será importante que los estudiantes elaboren organizadores gráficos después de leer un texto?

10. ¿Considera Ud. que las estrategias didácticas que favorecen la comprensión lectora son fijas o pueden tener sus variantes de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?

c) Actividades de cierre:

- Recuento de lo trabajado:
 - Verificar el audio que esté perceptible.
 - Verificar que todas las preguntas hayan sido preguntadas y tengan respuesta
 - Reconocer lo interesante que es el recojo de información para la mejora de la gestión.
- Agradecimiento: El moderador expresa su agradecimiento a todos los participantes

III. ASEGURAMIENTO DE LAS CONDICIONES

- Materiales:
 - Material de escritorio
- Equipo
 - Computadora
 - Impresora
- Insumos
 - Fotocopias

IV RELACIÓN DE PARTICIPANTES

- a) Sujeto 1
- b) Sujeto 2
- c) Sujeto 3
- d) Sujeto4

Evidencias Fotográficas de Aplicación de Grupo Focal



Inicio de la aplicación de instrumentos para el recojo de información a grupo focal de docentes del Tercer Ciclo de la EBR de la I.E. N° 80882 – “Jorge Chávez”.



El sub director planteando las preguntas para obtener la información a grupo focal de docentes del Tercer Ciclo de la EBR de la I.E. N° 80882 – “Jorge Chávez”.