

|INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81608 “SAN JOSÉ” DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA - UGEL 02 LA ESPERANZA - LA LIBERTAD.

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

VILLARREAL TARAZONA, Oscar Efrain

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la problemática.....	3
1.1. Caracterización del contexto socio – cultural de la IE N° 81608 “San José”.....	3
1.2. Formulación del problema identificado.....	4
2. Diagnóstico.....	8
2.1. Resultados de instrumentos aplicados	8
2.1.1. Resultados cuantitativos	8
2.1.2. Resultados cualitativos	9
2.2. Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	9
3. Caracterización del rol como líder pedagógico	15
4. Planteamiento de la alternativa de solución.....	19
5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada.....	24
5.1 Marco conceptual.....	24
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	24
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico...,	25
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....,,	25
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	26
5.1.1.2.3 Instrumentos de acompañamiento pedagógico...	26
5.1.1.3 Evaluación.....	27
5.1.1.3.1 Definición de evaluación.....	27
5.1.1.3.2 Estrategias de evaluación.....	28
5.1.1.3.3 Tipos de evaluación.....	28
5.1.1.3.4 Instrumentos de evaluación.....	29
5.1.2 Área Comunicación.....	29
5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación.....	29

5.1.2.2 Competencia.....	30
5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas para la comprensión de textos escritos.....	30
5.1.2.2.2 Recursos metodológicos para desarrollar la competencia comprender textos escritos.....	32
5.1.2.2.3 Convivencia escolar.....	33
5.2. Experiencia exitosa.....	34
6. Diseño del Plan de Acción.....	35
6.1 Objetivos.....	35
6.1.1 Objetivo general.....	35
6.1.2 Objetivos específicos.....	35
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	36
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	40
8. Presupuesto.....	47
9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción.....	50
10. Lecciones aprendidas.....	52
Referencias.....	53
Apéndice	

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de problemas.....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2. Análisis del resultado del diagnóstico.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 3. Caracterización del rol como Líder pedagógico.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 4. Diseño del Plan de Acción.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 5. Matriz de Monitoreo y Acompañamiento.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 6. Riesgos y Medidas a Adoptarse en el Plan de Acción.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.....</i>	<i>47</i>

Introducción

Se presenta el trabajo académico, luego de identificar y priorizar la problemática relacionada con la mejora de los aprendizajes; es así que en la Institución Educativa N° 81608 “San José” del distrito La Esperanza, se determinó como problema pedagógico el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular; para ello se considera como alternativa de solución la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, porque mejorará el desempeño docente y por consiguiente el logro de los aprendizajes.

El problema de aprendizaje se identifica luego de analizar la práctica pedagógica en la institución educativa, teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones oficiales externas (ECE) e internas, donde se evidencia el bajo nivel de logro en la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación. Para lograr la identificación del problema, fue útil el uso de la técnica del árbol de problemas, árbol de objetivos, fichas de trabajo y gráficos, todas ellas en el marco del desarrollo de la segunda especialización ejecutada por el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

El presente trabajo académico consta de diez acápites, en el primero se identifica la problemática caracterizada en el contexto socio cultural de la Institución Educativa N° 81608 “San José” del distrito de La Esperanza, provincia de Trujillo, culminando en la formulación del problema identificado. El segundo acápite refiere al diagnóstico de la problemática de la institución, el mismo que presenta los resultados de los instrumentos aplicados que son cuantitativos y cualitativos, de igual manera trata la relación con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa y los compromisos de gestión escolar y el marco de buen desempeño docente. El tercer acápite trata sobre la caracterización del rol como líder pedagógico, así como el acápite cuarto refiere al planteamiento de la alternativa de solución, bajo la mirada de un monitoreo, acompañamiento y evaluación planificada y consensuada orientado fundamentalmente en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

En el acápite quinto se aborda el marco conceptual de monitoreo, acompañamiento y evaluación; asimismo se precisa la idea de acompañamiento y evaluación desde la perspectiva de la comprensión de textos escritos y el enfoque del

área curricular de Comunicación considerando las competencias, estrategias metodológicas y recursos metodológicos, sin dejar de lado estrategias que favorezcan el buen clima escolar en el desarrollo de las actividades. Para nutrir este punto se presenta experiencias exitosas ejecutadas sobre monitoreo, acompañamiento y evaluación para la mejora de la práctica docente desarrollada en diversos contextos educativos.

El diseño del Plan de Acción se aborda en el acápite sexto, donde se precisa los objetivos generales y específicos, la matriz del plan de acción. El acápite siete contiene el plan de Monitoreo y Evaluación de la práctica pedagógica que obedece a una necesidad de soporte para mejorar el desempeño docente. En el octavo acápite se ha consignado el presupuesto, es importante para tomar en cuenta las necesidades y asignar los fondos necesarios para viabilizar su ejecución y garantizar el éxito del plan. La descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción está expresada en el acápite noveno. En el décimo y último acápite se aborda las lecciones aprendidas seguidas de las referencias bibliográficas utilizadas para el desarrollo del trabajo académico.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 81608 “San José”

La Institución Educativa N° 81608 “San José” se encuentra ubicada en la Mz A14 lote 1 de la urbanización Manuel Arévalo II etapa, en una zona urbana, del distrito de La Esperanza, al norte de la provincia de Trujillo, región La libertad a 8 km del centro de Trujillo, a 2 cuadras pasa la Panamericana Norte como vía principal de acceso, se encuentra muy próximo a un monumento histórico “La Huaca Arco Iris” y al norte muy próximo a las faldas del cerro “Las Cabras”. Es un distrito enmarcado dentro de una zona urbano marginal en vías de desarrollo.

El territorio en el que se encuentra la institución educativa, demanda de ésta jóvenes con una formación sólida para enfrentar situaciones difíciles en un entorno marcado por grandes problemas sociales como la alta tasa poblacional consecuentemente el comercio informal, desorden vial, delincuencia y drogadicción; convirtiéndose los estudiantes vulnerables a perder el interés en sus actividades de aprendizaje. Por ello es necesario tener directivos y maestros con capacidad de influir en las familias y ser soporte para superar sus dificultades y lograr la mejora de sus aprendizajes y su formación como ciudadanos de bien.

Con respecto a la infraestructura se cuenta con el local central de reciente construcción (2 años) y adicionalmente con dos locales llamados anexo 1 y anexo 2, cada uno tiene un área de 1040, están ubicados el primero a 3 cuadras a la izquierda y alberga al primer grado de primaria y el segundo a dos cuadras a la derecha saliendo de la puerta principal del local central y alberga al nivel inicial. El local central consta de cuatro pabellones con disponibilidad de 11 aulas para primaria y 15 para secundaria. En el primer piso encontramos ambientes como el laboratorio, aula de innovaciones pedagógicas, sala de uso múltiple, biblioteca, cocina de QalyWarma. En el segundo piso del pabellón A están las oficinas administrativas, todas las aulas cuentan con suministro de energía eléctrica.

Los servicios que brinda la institución educativa son: nivel inicial, primaria y secundaria de Educación Básica Regular en los turnos de mañana y tarde. El trabajo pedagógico se desarrolla con la participación de un equipo directivo conformado por

1 director y 2 sub directores para el nivel primaria y secundaria, los 70 docentes están distribuidos en 3, 30 y 37 en los niveles inicial, primaria y secundaria respectivamente; de los cuales el 28% son contratados. La población escolar es elevada, tenemos 1600 estudiantes distribuidos en 53 secciones, llegando a un promedio de 30 alumnos por aula. Participan también en el soporte del proceso educativo, 3 auxiliares de educación, 4 trabajadores de servicios y 2 administrativos y en conjunto con los 1050 padres de familia organizados en la Asociación de Padres de Familia (APAFA), se camina en busca del logro de los objetivos institucionales.

Para un trabajo en equipo, en el marco del respeto, buena convivencia y participación democrática; se cuenta con fortalezas, desde el ámbito interno con una comunidad educativa organizada con su Consejo Educativo Institucional (CONEI) Asociación de Padres de Familia (APAFA) club de biblioteca, Coordinación de Tutoría y Orientación Educativa, programa de Qaly Warma que los brinda el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social; externamente con el apoyo del Hospital Jerusalén, Parroquia Sagrada Familia, serenazgo municipal, comisaría de Wichanza. A su vez contamos también con oportunidades de desarrollo con instituciones dedicadas a la educación superior como SENATI, Instituto Superior Tecnológico Nueva Esperanza, instituciones educativas privadas, Universidad César Vallejo y la Universidad Privada del Norte, ONG World Visión con quienes se mantiene alianzas estratégicas de trabajo para lograr enfrentar esta situación problemática y lograr mejorar los aprendizajes en los estudiantes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

El análisis de los resultados obtenidos en las actas de evaluación de los años 2015 y 2016, resultados de la ECE 2015 y 2016, testimonios de los actores de la comunidad educativa, observación de las prácticas pedagógicas en las aulas según consolidado del proceso de monitoreo y acompañamiento, se pudo identificar que una de las grandes dificultades en el logro de aprendizajes institucionales es el Nivel insatisfactorio de aprendizaje de la competencia comprender textos escritos, en el área de Comunicación, de los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular en la institución educativa N° 81608 “San José” del distrito de La Esperanza - Trujillo.

Aplicando la técnica del árbol de problemas se pudo identificar la primera causa del problema como el manejo limitado de estrategias metodológicas para la comprensión de textos ya que se evidencia escaso compromiso docente para realizar una investigación y planificación colegiada a fin de fortalecer procesos pedagógicos y mejora de su desempeño, esta causa tiene que ver con el factor gestión curricular; es decir, los docentes emplean poco el enfoque comunicativo propuesto en las rutas de aprendizaje, como los procesos antes, durante y después de la lectura, usan el proceso tradicional generando aprendizajes poco significativos.

Otra de las causas es la poca creatividad para la elaboración y uso de materiales y recursos educativos, el 50% de los maestros no lo utiliza, el factor asociado es la gestión del currículo; pues se ve limitada la motivación que debe estar presente en el docente para utilizar los recursos que se cuenta en la biblioteca o trabajar en la elaboración con la participación de los estudiantes y padres de familia, siendo el efecto que las sesiones de aprendizaje son de baja motivación y poco significativas, perdiendo su esencia de ser participativa, práctica y amena al utilizar solamente cuadernos trabajo del Ministerio de Educación y fotocopias simples para ser insertados en su cuaderno de uso diario.

La tercera causa es la poca efectividad del proceso de monitoreo y acompañamiento a la labor docente, convirtiéndose en una improvisación debido a la sobrecargas de actividades administrativas. El factor que se relaciona con esta causa es el referido a la planificación del monitoreo y acompañamiento pedagógico lo cual no se ejecuta debido a la recargada labor administrativa del directivo. Esto genera el inadecuado desempeño del docente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje quien estará confundido sobre el MAE, siendo la asesoría deficiente, por lo tanto ocasiona los bajos niveles de aprendizaje en los estudiantes.

La cuarta causa es el inadecuado uso de estrategias para el cumplimiento de las normas de convivencia. El factor que se asocia es la gestión de normas de convivencia y medidas reguladoras que no se visualiza en el docente; asimismo tiene dificultades en aplicar estrategias de manejo de grupos. Ello trae como consecuencia el desorden generado por estudiantes en el aula durante las sesiones de aprendizaje.

Este problema se puede solucionar desarrollando acciones concretas como frente al manejo limitado de estrategias metodológicas, se empoderará al docente en el uso de estrategias metodológicas adecuadas a través de talleres de interaprendizaje; en el poco uso de recursos didácticos, se desarrollará talleres de trabajo orientados a emplear recursos y materiales didácticos contextualizados de acuerdo a los intereses de los estudiantes y la dinamización del servicio de biblioteca; al limitado monitoreo y acompañamiento y evaluación se ejecutará el plan de MAE consensuado con la

comunidad educativa; finalmente a la escasa estrategia para la participación de los padres de familia, se fomentará una implementación de material de lectura en casa, actividades de fomento a la lectura y convenios interinstitucionales para la misma. A continuación se presenta el árbol de problemas.

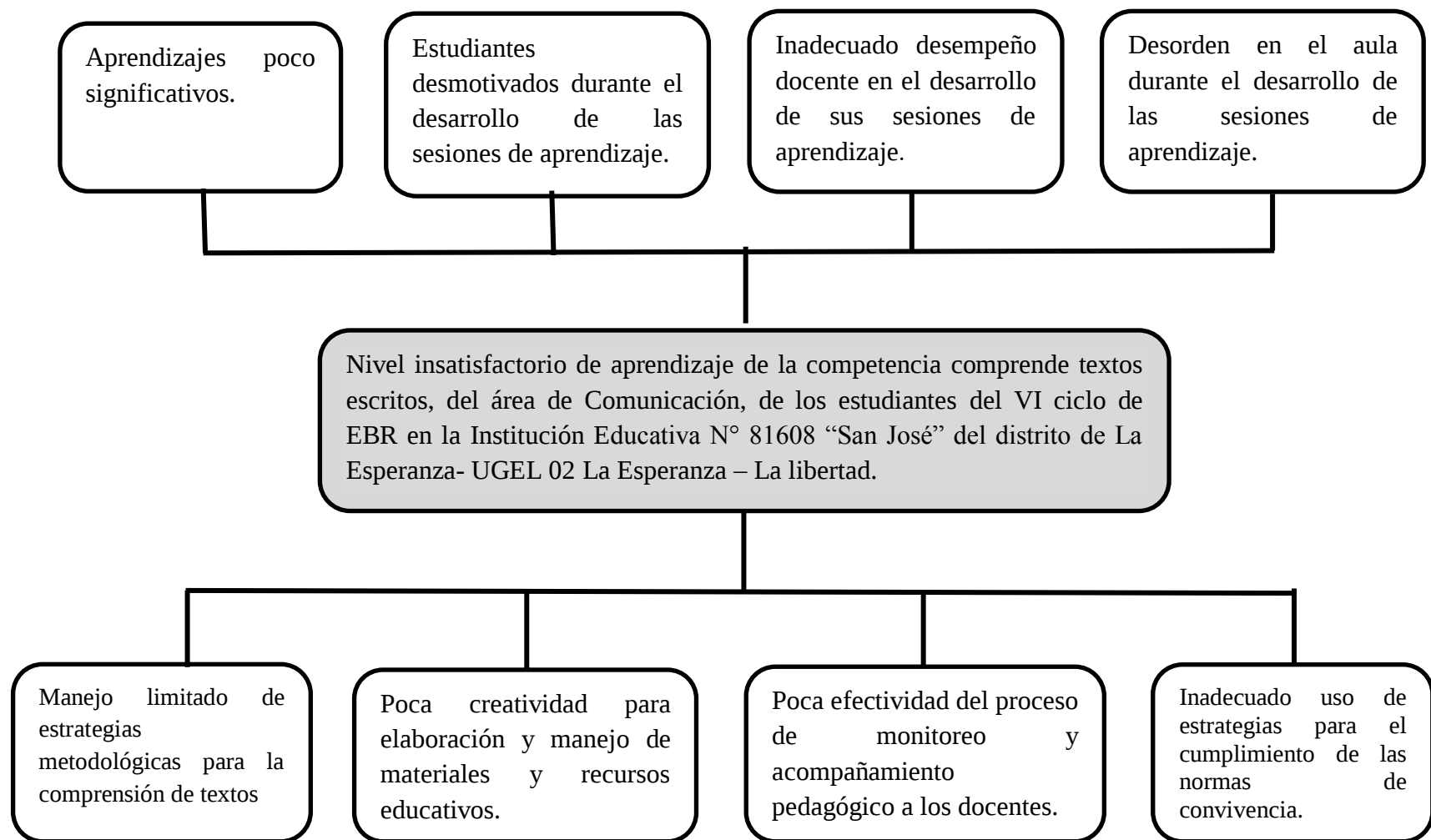


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Con la finalidad de que el presente trabajo académico tenga fiabilidad en los resultados, se ha aplicado técnicas como encuesta a los actores educativos y entrevistas cuyo análisis de los resultados no permitió tener un mejor panorama de la problemática y un planteamiento de alternativas de solución pertinentes.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Para poder identificar la incidencia del desempeño docente en el logro de la competencia comprende textos escritos, se efectuó un estudio donde se aplicó una ficha de monitoreo a los docentes del área de Comunicación, y los resultados nos indican que el 25 % de docentes monitoreados demuestra un nivel logrado en el aspecto de manejo de estrategias metodológicas para la comprensión de textos escritos; mientras que el 50%, se encuentran en el nivel de proceso y el 25% en inicio. Estos resultados nos permiten afirmar que el 75 % de docentes no tienen el dominio adecuado de uso de estrategias metodológicas para desarrollar el área de Comunicación, no están llegando adecuadamente como facilitadores para obtener información, inferir, interpretar, reflexionar y evaluar la forma, el contenido y contexto de los recursos que leen los estudiantes.

Con respecto al aspecto de uso de recursos y materiales educativos para apoyo del desarrollo de los aprendizajes, también refleja un panorama donde la mayoría de los docentes (el 50%) no están haciendo uso de los recursos existentes en la biblioteca, el 25 % de docentes no planifican ni elaboran materiales con sus estudiantes, alejándonos así de la posibilidad de que el desarrollo de las sesiones de aprendizaje sea amenas, motivadoras y encontrar la lectura placentera. La importancia del uso de los recursos y materiales está basada en que son instrumentos que proveen al educador de pautas y criterios para la toma de decisiones, tanto en la planificación como en la intervención directa del proceso de enseñanza.

El 60% de docentes tiene dificultades para promover el cumplimiento de las normas de convivencia entre los estudiantes durante las sesiones de aprendizaje, dificultando un clima participativo y democrático entre los estudiantes, esto se debe a que los docentes desconocen estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan

con las normas de convivencia consensuadas conllevando al desorden en el aula que no permite una buena interacción entre ellos y dificultando la fluidez en el desarrollo de actividades de aprendizaje.

2.1.2 Resultados cualitativos. El problema está asociado también en un aspecto importante como el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica (MAE), luego de la aplicación de un estudio mediante un grupo focal, se ha podido concluir que este proceso es percibido por los docentes como que no es un soporte efectivo en su práctica pedagógica, no llega en la oportunidad que quisieran ni la frecuencia necesaria. Necesitan un mayor fortalecimiento en las dificultades, requieren de estrategias adecuadas para hacer frente a situaciones que se les presenta durante sus sesiones; consecuentemente se genera en los docentes un inadecuado desempeño en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje. Al respecto, se requiere generar espacios para la reflexión, compromisos de mejora y desarrollo de reuniones de trabajo colegiado.

Hace falta entonces ser más efectivo en el acompañamiento, entendiendo que es un proceso sistemático y permanente, con el objeto de interactuar con el docente y el equipo directivo para promover la reflexión sobre su práctica y realizar los cambios necesarios (Ministerio de Educación, 2013), se busca en todo momento un proceso de transformación y mejora de la práctica pedagógica, promoviendo la autonomía progresiva del docente y el hábito de la reflexión continua, con un enfoque crítico reflexivo, debiendo llegar a este objetivo mediante el liderazgo del equipo directivo, reflexiones entre pares, bajo los niveles y áreas en el marco normativo vigente.

2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE N° 81608 “San José”, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo

El presente trabajo académico gira en torno a la problemática identificada que es el nivel insatisfactorio de aprendizaje de la competencia Comprende textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del VI ciclo de EBR de la IE N° 81608 “San José”, del distrito La Esperanza. Para hacer el diagnóstico de este problema se aplicaron instrumentos cuantitativos y cualitativos que arrojaron resultados como inadecuado uso de estrategias metodológicas, poco uso de recursos y materiales, baja

incidencia del equipo directivo en el acompañamiento pedagógico y escaso apoyo de los padres de familia que apoyen la promoción de la lectura.

Esta situación está relacionada con los Compromisos de Gestión Escolar, los Procesos de la Institución Educativa y el Marco del Buen Desempeño Directivo, que aplicada adecuadamente durante la gestión del equipo directivo la problemática puede ser revertida bajo la visión de cambio expresado en nuestros documentos de gestión donde esperamos que nuestros estudiantes sean capaces de desarrollar competencias bajo un enfoque crítico reflexivo, practicando valores y una cultura de prevención y su formación contribuya al desarrollo integral, en base al trabajo de los entes responsables que asuman roles correspondientes dentro del marco legal y el límite de sus funciones. Para mejor comprensión de la problemática a continuación se hace una descripción genérica de las causas que las originan.

Con respecto al manejo limitado de estrategias metodológica para la comprensión de textos escritos se tiene que el 75% de docentes monitoreados presentan dificultades en la planificación curricular de actividades, no aplican las estrategias didácticas el enfoque comunicativo, no se tiene en cuenta los procesos pedagógicos y didácticos en el área; por lo que requiere de reuniones de interaprendizaje, talleres de capacitación e impulsar el trabajo colegiado, quedando implicados los procesos estratégicos de PE01: desarrollar planeamiento institucional como la formulación del PCI y la formulación del PAT; así como el proceso operativo PO04 gestionar los aprendizajes con desarrollo de sesiones de aprendizaje y el proceso de soporte PS01 administrar recursos humanos en el nivel fortalecer capacidades.

El compromiso de gestión escolar que tiene limitaciones en los resultados es el progreso anual de los aprendizajes (compromiso 1) relacionada con la competencia 5 del MBD Directivo, promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y 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; y la competencia 6: gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

La conclusión referida a la poca creatividad para la elaboración y manejo de materiales y recursos educativos, indica que en el 50% de docentes no hay motivación para utilizar recursos materiales que cuenta la biblioteca escolar y no trabajan en la

elaboración de materiales con la participación de los estudiantes y padres de familia, situación que genera sesiones de aprendizaje de baja motivación y poco significativas.

Se encuentra implicada en los procesos de soporte PS03.1 administrar los bienes, recursos y materiales educativos en el nivel PS03.2 distribuir y preservar; el PS04 administrar recursos económicos en el nivel PS04.1 programar y ejecutar gastos. La dificultad está en el primer compromiso escolar, progreso anual de los aprendizajes, el mismo que se encuentra relacionado con la competencia 3 del Marco del Buen Desempeño Directivo: Favorece las condiciones operativas que surgen aprendizaje de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.

Con respecto a la tercera conclusión, referida a la convivencia en el aula se vincula con el proceso de gestión referido a establecer el reglamento interno (PE01.4), el promover la convivencia escolar (PO05.1), el proceso referido a prevenir y resolver conflictos (PO05.2). Se relaciona directamente con el compromiso de gestión escolar 5: convivencia y gestión escolar implicado en la competencia 2 del MBD Directivo promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad.

Finalmente la cuarta conclusión es referido a los resultados cualitativos aplicado mediante grupo focal en torno al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica (MAE), que no está respondiendo a las necesidades y demandas de las y los docentes, no llega oportunamente ni con la frecuencia necesaria, requiriendo generar espacios de reflexión, asumir compromisos, impulsar el trabajo en equipo colegiado y dosificar la carga administrativa del directivo.

Los procesos implicados en este aspecto son el proceso estratégico PE03: evaluar la gestión escolar en los niveles PE03.1 desarrollar trabajo colegiado, PE03.2 evaluar los procesos de la IE, PE03.3 adoptar medidas para la mejora continua; los procesos operativos PO03: fortalecer el desempeño docente en el nivel PO03.3 realizar acompañamiento pedagógico y procesos de soporte PS01: administrar recursos humanos PS01.2 monitorear el desempeño y rendimiento. Implica al compromiso 4: acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE; y, la competencia 6 del MBD directivo, gestiona la calidad de los procesos pedagógicos, al interior de la institución educativa, a través del acompañamiento sistemático a los docentes y reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81608 “San José” del distrito La Esperanza - UGEL 02 La Esperanza- La Libertad.	RESULTADOS CUANTITATIVOS: Manejo limitado de estrategias metodológicas para la comprensión de textos escritos; El 25 % de docente monitoreado del área de Comunicación demuestra un nivel logrado. El 50% se encuentran en el nivel de proceso y el 25% en el nivel inicio. Significa que el 75% de docentes monitoreados presentan dificultades en la planificación curricular de actividades, no aplican las estrategias didácticas el enfoque comunicativo, no se tiene en cuenta los procesos pedagógicos y didácticos en el área; por lo que requiere de reuniones de interaprendizaje, talleres de capacitación e impulsar el trabajo colegiado.	PE01: Desarrollar planeamiento institucional PE01.2 Formular el PCI PE01.3 Formular el PAT PO04: gestionar los aprendizajes PO04.1 desarrollar sesiones de aprendizaje. PS01: Administrar recursos humanos PS01.3 fortalecer capacidades.	Compromiso 1 Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE. Compromiso 2 Retención anual de los estudiantes.	Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y 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.
	Materiales y recursos educativos, el 50% de los maestros no utilizan recursos y materiales, no hay motivación en el docente para utilizar recursos que se cuenta en la biblioteca o trabajar en la elaboración con la participación de los estudiantes y padres de familia, situación que genera sesiones de aprendizaje de baja motivación y poco significativas. Requiere de un trabajo de motivación y talleres de uso y producción de materiales.	PS03 Administrar los bienes, recursos y materiales educativos. PS03.2 distribuir y preservar PS04: Administrar recursos económicos PS04.1 programar y ejecutar gastos.	Compromiso 1 Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.	Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
				Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.

	El 60% de docentes tiene dificultades para promover el cumplimiento de las normas de convivencia entre los estudiantes durante las sesiones de aprendizaje, dificultando un clima participativo y democrático entre los estudiantes, esto se debe a que los docentes desconocen estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan con las normas de convivencia consensuadas conllevando al desorden en el aula que no permite una buena interacción entre ellos y dificultando la fluidez en el desarrollo de actividades de aprendizaje.	PO05: gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.1. promover la convivencia escolar. PO05.2 prevenir y resolver conflictos.	Compromiso 5 Convivencia y Gestión Escolar.	Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y reconocimiento de la diversidad.
	RESULTADOS CUALITATIVOS: El monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo, no está respondiendo a las necesidades y demandas de los docentes, no está llegando oportunamente ni con la frecuencia necesaria. Debiendo tener un componente de generar ambiente crítico reflexivo, compromiso del docente, impulsar trabajos en equipo colegiado y dosificar la carga administrativa del directivo para fortalecer el MAE.	PE03 Evaluar la gestión escolar. PE03.1 Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE. PE03.2 Evaluar los procesos de la IE. PE03.3 Adoptar las medidas para la mejora continua PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PS01 Administrar recursos humanos PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento.	Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.	Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos, al interior de la institución educativa, a través del acompañamiento sistemático a los docentes y reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

El reto que se plantea desde el rol directivo es asumir el compromiso de organizar cabalmente un Plan de Acción basado en la aplicación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica pedagógica y orientar su aplicación en el tiempo adecuado, buscando la participación general de la comunidad educativa, con la finalidad de elevar el nivel de logro de aprendizajes en la competencia de comprender textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81608 “San José” del distrito de La Esperanza – UGEL 02.

Para ello es necesario asumir los desafíos y fortalecer el desempeño de los docentes en el uso de estrategias metodológicas adecuadas de comprensión de textos desde el momento de la planificación curricular, generando espacios de trabajo colaborativo y empoderamiento de las estrategias y metodologías de trabajo, los materiales y recursos educativos sea utilizados de manera dinámica y efectiva para que las sesiones sean más motivadoras, impulsando la dinamización de la biblioteca escolar y creación de materiales con los estudiantes y padres de familia.

Propiciar también un clima laboral adecuado, bajo un monitoreo que debe llegar al total de los docentes del área de Comunicación, el acompañamiento tenga una respuesta aceptada y participativa con todos los docentes monitoreados, participando activamente en los espacios de reflexión y círculos de aprendizaje; y evaluación de la práctica docente consensuado y técnicamente aplicado, dejando toda idea de que es punitiva de su carrera profesional del docente.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Tomando el enfoque de liderazgo pedagógico de Viviane Robinson, citado en textos del módulo Introdutorio Ministerio de Educación (2016), se identifica cinco prácticas claves de liderazgo en todas las escuelas de éxito. Considera que es importante reconocer el rol preponderante del equipo directivo en el éxito de las escuelas ya que de ellos depende la mejora o permanencia de la calidad del servicio educativo que tiene como indicador clave el logro de aprendizajes. En este sentido, las acciones del equipo directivo no deben limitarse sólo al plano administrativo, más bien deben encaminarse hacia el ámbito pedagógico y superar las dificultades encontradas.

Con respecto a la primera propuesta, establecimiento de metas y expectativas; la dificultad de comprender textos escritos en el VI ciclo debe ser elevado considerablemente en un 5% del nivel logro satisfactorio con respecto a los resultados de la ECE – 2016, para ello los docentes deben estar capacitados en el manejo de estrategias metodológicas en coherencia con los objetivos institucionales, elaboración contextualizada de la planificación curricular, manejo del Proyecto Educativo I y elaboración consensuada del Plan Anual de Trabajo de la IE.

La segunda dimensión es obtención y asignación de recursos en forma estratégica, requiere de una motivación para dinamizar el uso de los recursos y materiales educativos que se cuenta en la biblioteca, elaboración con los estudiantes y padres de familia; asimismo también u trabajo planificado con la Asociación de Padres de Familia, organizando su Plan Operativo Anual en función a las necesidades reales de la IE impulsando el incremento de material bibliográfico asignando el presupuesto legal de la recaudación de la APAFA para adquisición de material bibliográfico.

Las coordinaciones también serían con el Comité de Mantenimiento de Local Escolar, de modo tal se cuente con un ambiente de local escolar que brinde las comodidades mínimas para que el trabajo pedagógico y administrativo sea acogedor, habilitando las Aulas de Innovaciones Pedagógicas (AIP) en primer lugar con servicio de internet, dotación de equipo de cómputo en número suficiente para la demanda estudiantil, impulsar el uso de las computadoras personales XO de primaria como de secundaria haciéndolas operativas para todas las secciones.

La tercera dimensión es de planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, se requiere de una adecuada planificación y ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente – MAE con el propósito de que las y los maestros logren con sus estudiantes y adecuado desempeño fortalecido por un acompañamiento profesional garantizado con la participación de maestros de mayor experiencia y preparación profesional y un equipo directivo con preparación idónea y actualizada en función a las políticas educativas locales, regionales y nacionales.

La cuarta dimensión es la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente, se plantea que juntos podemos alcanzar las metas desarrollando para ello en primer lugar un proceso de sensibilización a los docentes para participar y asumir roles inmediatos que están en el marco legal de su carrera, fundamentalmente empoderarse de las pautas enmarcadas en el Marco del Buen Desempeño Docente. De esta manera se podrá consolidar la conformación de los círculos de interaprendizaje, talleres de capacitación docente y pasantías con la finalidad de que todos los docentes del área de Comunicación manejen las estrategias metodológicas para comprender textos escritos.

Finalmente, la quinta dimensión, enfoca en asegurar un entorno ordenado y de apoyo, se plantea que los docentes para poder llevar a cabo un proceso de enseñanza de calidad sientan a la Institución educativa como un espacio seguro, hacer sentir al docente que es respaldado y valorado por el líder pedagógico que tenga confianza y protección ante las demandas externas, en donde se puedan desarrollar los procesos de aprendizaje en un aula y hacer despliegue de las estrategias elegidas contando con el apoyo del personal que labora en la institución educativa, apoyo de los padres de familia de esta manera los estudiantes podrán lograr aprendizajes pertinentes y de calidad.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	- Jornadas de reflexión pedagógica en base a resultados obtenidos producto de la evaluación del avance de la competencia de comprensión de textos I, II y III bimestre para consensuar meta de elevar en 5 % el índice de estudiantes que alcanzan nivel satisfactorio en comprensión de textos del área de Comunicación.	- Algunos docentes asumen su rol como la responsabilidad de “dictar clases”, sin tener en cuenta procesos pedagógicos y estrategias que contribuyen al logro significativo de aprendizajes en los estudiantes; realidad que requiere sensibilizar e involucrar al equipo docente a asumir responsabilidad por los resultados y cambio en la gestión de los procesos pedagógicos para mejorar los resultados de aprendizaje; así mismo es necesario generar una visión compartida de las metas a lograr, de tal manera que sumen esfuerzos para lograrlo.
Obtención y asignación de forma estratégica.	- Promover la participación de las docentes área de comunicación y estudiantes para coordinar uso de biblioteca, tiempos de lectura libre, textos de lectura. Asignación de recursos económicos coordinado y en áreas priorizadas.	- Los estudiantes y docentes no hacen uso de la variedad de textos y recursos existentes en la biblioteca de la IE, tampoco se promueve la lectura libre de acuerdo al interés de los estudiantes, ni se brinda los tiempos, ni espacios adecuados; ante ello es necesario involucrar a los actores educativos para que hagan uso de los materiales existentes en la biblioteca, desde una perspectiva de trabajo participativo, democrático y colaborativo. Optimizar el servicio en cuanto a infraestructura.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	- Planificación curricular colegiada para el desarrollo de competencia de comprensión de textos.	- Las docentes realizan un trabajo aislado, cada una elabora su planificación incluso aquellas que comparten el mismo grado, presentando dificultades en el manejo de procesos pedagógicos y didácticos, razón por la cual es necesario realizar una planificación colegiada, esta actividad contribuye al intercambio de experiencias, conocimientos, materiales, enfatiza el trabajo colaborativo y en equipo en la toma de decisiones y definición de acciones para el logro de aprendizajes.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	- Monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica mediante la visita en aula. - Círculos de interaprendizaje. - Pasantías. - Acompañamiento pedagógico, mediante talleres de capacitación sobre planificación didáctica, estrategias de comprensión de	- Procesos que permite recoger información in situ sobre las fortalezas y dificultades en la ejecución de la práctica pedagógica, contribuir en la mejora brindando la orientación oportuna y pertinente; así como conocer las necesidades y demandas de fortalecimiento profesional docente - Las docentes vienen desarrollando su práctica pedagógica de manera tradicional, haciendo énfasis en el desarrollo de contenidos, escaso uso de estrategias para promover la comprensión lectora, situación que refleja demandas de fortalecimiento de conocimientos y capacidades profesionales para mejorar el desempeño docente en las

	textos; círculos de inter aprendizaje y visita entre pares.	aulas y por consiguiente de los aprendizajes de los estudiantes.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	- Implementar y practicar normas de convivencia democrática consensuadas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. - Jornadas de orientación a los padres de familia sobre la importancia de apoyo y orientación al estudiante en el uso de su tiempo libre.	- Es fundamental gestionar las relaciones interpersonales en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, esto contribuye a brindar un buen trato a los estudiantes, fortalece los vínculos afectivos a partir de una comunicación asertiva, y crear el ambiente necesario para el aprendizaje de los estudiantes; situación necesaria a abordar considerando que en las sesiones observadas los estudiantes se burlan de las intervenciones o dificultades reflejadas por sus compañeros en su participación en la clase, también evidencian actitudes de agresividad.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

El análisis de las alternativas planteadas para superar las dificultades del problema priorizado: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, de los estudiantes del VI ciclo en la Institución Educativa N° 81608 “San José” del distrito de La Esperanza; se ha optado como pertinente, implementar y ejecutar un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) en el área de Comunicación. Esta elección se consideró teniendo en cuenta el impacto que generará en los indicadores de aprendizaje, los cambios de la escuela, la relación con la gestión curricular y la convivencia, cuyo resultado estará expresado en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, especialmente en la competencia de comprensión de textos del área de Comunicación.

Para la implementación de este plan, se necesita el rol protagónico del líder pedagógico, como equipo y cabeza de la organización quien buscará satisfacer las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación, y de nuestros estudiantes, quienes requieren consolidar el dominio de la competencia del área requerida, tomando conciencia también de que en su etapa estudiantil requieren lograr los aprendizajes previstos en su formación, de esa manera satisfacer su necesidad académica como base para su desarrollo futuro y poder desenvolverse adecuadamente en los espacios que le toque vivir.

Considerando los criterios sobre Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, Ministerio de Educación (2014), nos refiere que debe darse en el marco de las siguientes condiciones: Diálogo en intercambio de experiencias, sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo el enfoque crítico reflexivo y de trabajo colaborativo, con trato horizontal y respetuosa entre el equipo directivo y docentes, con comunicación abierta, asertiva y empática y en un clima de respeto y confianza mutua.

La aplicación del MAE, requiere también del conocimiento de experiencias realizadas dentro del campo pedagógico para tomar como referencia que luego contribuirán en la implementación del plan, por ello citaremos ésta, realizada en la Institución Educativa N ° 0523 Luisa del Carmen del Águila Sánchez del distrito La Banda de Shilcayo en el departamento de San Martín que tiene como título”

Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes para la mejora de la calidad educativa”.

Esta experiencia se desarrolló con el propósito de elevar el rendimiento académico de los estudiantes, los actores involucrados es toda la comunidad educativa. Las acciones que se desarrollaron fue en primer lugar hacer un diagnóstico para identificar la problemática interna y externa con estudiantes y docentes donde se priorizaron las estrategias de la enseñanza aprendizaje cuyo problema detectado fue las dificultades en el proceso enseñanza- aprendizaje que generan bajo rendimiento. Se elaboró un Plan de Mejora que planteó como meta: “Contar con una comunidad educativa comprometida con el proceso de enseñanza -aprendizaje y la mejora del rendimiento académico de los estudiantes” que finalmente logró su objetivo.

El Directivo, cumple un rol de líder pedagógico, prevé las metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por tal razón es necesaria la sensibilización buscando un consenso en el trabajo y socializar las metas de aprendizaje en base a las necesidades identificadas, en este caso enfatizando en la competencia de comprender textos escritos del área de Comunicación. Implica también asegurar un trabajo contextualizado, asegurando el uso adecuado de los recursos, fortalezas y oportunidades que se cuenta en la IE. Del mismo modo fortalecerá la capacidad de reflexión, coordinación, planificación, implementación, revisión, retroalimentación y monitoreo; trabajo colegiado efectivo, adecuado direccionamiento de las horas adicionales en un trabajo dual docente-directivo.

La correcta aplicación de un plan de acción implica un trabajo profesional entre los docentes y el equipo directivo; pues se considerarán acciones que requieran de espacios para la discusión y el debate o para la reflexión e intercambio de ideas, para ello se tomará en cuenta en el proceso acciones como la heteroevaluación, comprendida como aquella que realiza una persona sobre la otra con respecto a su trabajo, actuación, rendimiento, etc. A diferencia de la coevaluación, aquí las personas pueden pertenecer a distintos niveles, es decir no cumplen la misma función; habitualmente es llevado a cabo por el profesor con respecto a los aprendizajes de los alumnos.

La coevaluación, consiste en la apreciación que se tiene entre pares, donde se busca mejorar el aprendizaje, donde los coevaluados se sientan realmente partícipes del proceso de aprehensión de contenidos, se puede desarrollar con efectividad en los círculos de interaprendizaje. La autoevaluación, es otro tipo de evaluación que

consiste en valorar o dimensionar uno mismo la capacidad con que se cuenta para desarrollar una determinada actividad o tarea tomando ciertos criterios para la mejora de la calidad del trabajo; es importante porque parte de una realidad en base a experiencias inmediatas que dará la posibilidad de reajustes y mejoras oportunas.

Estos criterios aplicables como evaluación en el MAE, permitirá plantear una retroalimentación efectiva porque el éxito de una gestión está basado en una percepción cabal de la realidad nutrida por actividades de interaprendizaje, trabajo colegiado, conformación de comunidades profesionales de aprendizaje, con mecanismos de participación asertiva, reflexiva y colaborativa.

La autoevaluación, comprendida como un método que ayudará a valorarse uno mismo, en base a la capacidad que se dispone para realizar una tarea o actividad, permitirá verificar la calidad de trabajo que desarrolla. En el ámbito pedagógico tiene mucha importancia, permite al docente valorar sus propias conductas, ideas y conocimientos.

Los procesos de gestión escolar deben estar expresado en la relación estrecha con el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica docente, desarrollándose como un engranaje cohesionado con los procesos de dirección y liderazgo PE01 desarrollar planeamiento institucional, los que contribuirán a la mejora en el manejo de estrategias metodológicas organizando una planificación y ejecución curricular adecuado desde el proceso PE01.2 formular el PCI, PE01.3 formular el PAT; PO04.1 desarrollar sesiones de aprendizaje, PS01.3 fortalecer capacidades.

El uso de los recursos y materiales educativos implica también insertar en los procesos como PS03 administrar los bienes, recursos y materiales educativos, PS03.2 distribuir y preservar, PS04.1 programar y ejecutar gastos. Buscando una buena convivencia escolar se toma en cuenta también los procesos PO05 gestionar la convivencia escolar y la participación donde se promueve la convivencia escolar, vinculando a la institución educativa con la familia.

La meta con este plan es la mejora en los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la comprensión de textos escritos, para una formación integral y desarrollo de las competencias, empoderamiento de enfoque comunicativo del área y manejo de estrategias didácticas. Todas las acciones planificadas permitirán lograr las metas propuestas para este año 2018, el 100% de docentes monitoreados, acompañados y evaluados para concretar la visión de cambio

de la institución, estudiantes con mejores aprendizajes para enfrentar las diferentes situaciones de su contexto, especialmente compenetrados con la responsabilidad que les compete y alejado de la posibilidad de formar parte de los grupos organizados en acciones delictivas.

Se debe precisar la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño Directivo, y compromisos de Gestión Escolar, que debe estar presente para la viabilidad de la mejora de los problemas de aprendizaje, teniendo como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y la comprensión de textos escritos; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular.

Además, tomando en consideración la alternativa de solución planteada, ésta permite la concreción de los compromisos de Gestión como el progreso anual de los aprendizajes se verá reflejado en los resultados de las evaluaciones y cierre de año. El compromiso 2 retención anual de los estudiantes en la IE, se verá fortalecido en un bajo índice de abandono o traslado al sentirse seguros e identificados con la misión y visión de la institución educativa. Con respecto al monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica como compromiso 4, se verá fortalecido, pues precisamente es la esencia del plan de acción, donde se conducirá un trabajo consensuado sobre todo que el 100% de docentes monitoreados reflexionen y comprendan que la evaluación no es punitiva en su carrera profesional. Finalmente practicar una sana convivencia al amparo del compromiso 5 gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la IE.

La participación democrática de la comunidad educativa a favor de los aprendizajes es fundamental, la misma que debe ser un reto para el directivo lograrlo con responsabilidad cumpliendo el rol protagónico de monitorear acompañar y evaluar la práctica pedagógica. Del mismo modo la convivencia dentro de un clima escolar basado en el respeto, la responsabilidad, estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad; pues, maestros, administrativos, estudiantes y padres de familia deben tener esa convicción de ser parte de la comunidad educativa.

Los docentes también está involucrados en esta participación democrática, enmarcando su trabajo en rol correspondiente dentro de lo legal y el Marco del Buen Desempeño Docente, con apertura en la atención a los padres de familia, insertándose

plenamente al trabajo institucional. Mientras que los estudiantes deberán adecuarse a la política de trabajo institucional, conociendo su rol y participando en la escuela con dinamismo, en estricto cumplimiento de las normas de convivencia; mientras el padres de familia se inserte al trabajo institucional aportando positivamente para la marcha institucional, respetando los espacios de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente que el equipo directivo de la IE N° 81608 “San José” de La Esperanza-UGEL 02, va generar ciertas dificultades; pues, las actividades rutinarias que se desarrollaban, tomarán un nuevo giro donde los compromisos de los docentes serán mayores en uso del tiempo y trabajo propiamente, requerirán espacios adecuados para la reflexión, intervenciones de acompañamiento con mayor frecuencia. La familia asumirá el rol fundamental de ser soporte para las actividades de aprendizaje en casa sumándose en proyectos de trabajo en común que estimule la práctica de la lectura mediante estrategias previamente elaboradas y consensuadas.

Con la puesta en práctica del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, se prevé cambios sustantivos en los hábitos y costumbres que deberán ser asimiladas bajo la conducción del equipo directivo, de esa manera mejorar los índices de la brecha entre el nivel de logro satisfactorio frente al nivel no logrado de los aprendizajes. Para ello se asumirá los siguientes riesgos: conjugar el trabajo administrativo y pedagógico, coordinar eficazmente con equipos de trabajo generando la participación de docentes en círculos de interaprendizaje, espacios de acompañamiento personalizado en un ambiente de confianza, respeto y asertividad; identificando las demandas y necesidades de los docentes, diálogo activo entre directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje con el propósito de fortalecer sus capacidades profesionales para lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. El éxito de una gestión institucional se sustenta en los diversos procesos que se desarrollan en la organización y la eficiencia del manejo de los mismos. El MAE, se encuentran interrelacionados y son complementarios, pero todos ayudan a optimizar la práctica pedagógica para generar la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. El equipo directivo de las instituciones educativas tenemos la responsabilidad de implementar y ejecutar estas estrategias dentro de un clima armónico de dialogo, concertación y participación.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico se define como “El recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones” (Ministerio de Educación, 2014, p. 50); en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en dos dimensiones: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes (Ministerio de Educación, 2014), en el marco de un proceso de seguimiento sistemático que permitirá comprobar la efectividad y eficiencia de dichos procesos.

En el Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las Instituciones Educativas, se define como el proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa. (Ministerio de Educación, 2010, p.13); por otro lado, monitoreo es una actividad permanente con la finalidad de conocer la forma de realización de la práctica pedagógica, para ayudar y orientar el mejoramiento y la optimización de la calidad y eficiencia de los servicios educativos (Haddad, 2000).

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Teniendo en cuenta que el monitoreo nos permite la obtención de información para una adecuada toma de decisiones con respecto al desempeño docente, en función a las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, se cita las estrategias más pertinentes:

- *Visita al aula.* Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora (Ministerio de Educación, 2014).

5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico. Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser:

- *Ficha de observación.* Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de comprensión lectora, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula.

- *Cuaderno de campo.* Es un block de notas en el que se anotan 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.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. El acompañamiento pedagógico, según la R.S.G. N.º 008-2016-MINEDU, es una estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al docente para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula. Tiene como propósito promover el desarrollo profesional del docente mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, junto con estrategias de formación e interacción colaborativa. No es un proceso evaluativo ni punitivo, sino un proceso que busca la mejora continua a través del uso de prácticas colaborativas entre los docentes y el director de una Institución Educativa o una red educativa.

El acompañamiento pedagógico en este sentido cumple una función consistente en recojo de información, análisis y procesamiento de datos, cuya interpretación se convierte en una fuente básica para la toma de decisiones oportunas y pertinentes de

carácter técnico, orientado a la mejora de los procesos pedagógicos a nivel de aula y la obtención de resultados en la gestión propiamente dicha; por lo tanto, consideramos que debe ser una actividad permanente tal como sostiene (Dean, 2002) que tiene por objeto brindar de manera oportuna apoyo al docente en estrategias y contenidos diferenciados en función al servicio educativo.

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico. Del mismo modo que el monitoreo, el acompañamiento tiene que adecuarse a las necesidades de cada docente de la institución educativa. Si de lo que se trata es de visualizar los desempeños con el fin de dinamizarlo en torno a las exigencias del Currículo, es de entender que los procedimientos que se utilicen no sean los mismos para uno u otro docente, sino en función de las necesidades individuales. Entre las estrategias tenemos:

- Visitas a aula. Permiten la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. La frecuencia de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la institución.

- Círculos de interaprendizaje. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un alto grado de participación de los asistentes.

- Talleres de seguimiento. Es una estrategia del acompañamiento pedagógico se caracteriza porque utiliza un listado de demandas y necesidades de aprendizaje de los docentes de los aspectos que requieren mejora. Se puede contratar a un experto que lidere el taller. Todo ello mediante una planificación que involucre la participación de la comunidad educativa y el apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva. Es necesario contar con material de información o lectura pedagógica.

5.1.1.2.3. Instrumentos de acompañamiento pedagógico. Son aquellos elementos que posibilitarán el registro de los eventos durante las acciones de intercambio de experiencias.

- Ficha de observación. Es la proporcionada por el Ministerio de Educación la cual es confiable y apropiada para observar el uso del tiempo, uso de herramientas

pedagógicas y materiales educativos, también tiene un rubro de convivencia en el aula. Pero según las necesidades la comunidad docente, el equipo directivo pueden elaborar indicadores verificables para recoger información específica para la toma de decisiones a través de una ficha de observación la cual debe haber sido producto de la elaboración conjunta de docentes y directivos, consensuada y validada. Además toda ficha de observación debe tener una escala de valoración.

- Cuaderno de campo. En el que se anotan cada uno de los hechos que se ejecutan en la sesión de aprendizaje. El cuaderno de campo identifica fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, para contar con información confiable y oportuna y prestar ayuda pedagógica para el mejoramiento de los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes. Los encargados del monitoreo debe ser persona preparadas empoderadas de la temática institucional y con una gran solvencia técnica.

- Hoja de planificación del evento. Se utiliza en los círculos de aprendizaje como una guía de las acciones que realizarán en el círculo.

- Listado de necesidades y demandas del docente. Hoja donde se plasma los aportes de los docentes en cuanto a sus necesidades de aprendizaje, allí puede estar incluido la presencia de un experto que realizará el taller.

5.1.1.3. Evaluación. Evaluación de desempeño docente (EDD), busca mejorar las prácticas pedagógicas de los docentes en el aula en beneficio de los estudiantes atendidos por el sistema educativo público; por ello, su principal característica es que tiene carácter formativo.

Según Ministerio de Educación (2016) la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece anticipadamente lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación. Para Valdés (2000), la evaluación de la práctica pedagógica del docente es más bien una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la

actividad y de la profesionalización docente. En esa perspectiva, se señala que la evaluación docente puede aportar a cinco grandes ámbitos de crecimiento profesional:

- Desarrollo pedagógico. Enfatiza en desarrollar capacidades que tienen implicancias didácticas, curriculares, de enseñanza - aprendizaje y didácticas.

- Desarrollo profesional. Hace referencia que el docente crezca dentro del contexto en el cual se desempeña y que alcance niveles más altos de competencia profesional, con el fin de ampliar su comprensión de sí mismo, del ambiente en el que se desempeña y de la misma profesión.

- Desarrollo organizativo. Comprende el contexto institucional: necesidades, prioridades y organización.

- Desarrollo de la trayectoria profesional. Hace referencia a la importancia que tiene prepararse para la carrera profesional.

- Desarrollo personal. Considera importante tener en cuenta aspectos como la planificación, las capacidades interpersonales y el crecimiento individual y personal del docente.

5.1.1.3.2. *Estrategias de evaluación.* Para los fines de este plan de acción consideramos:

- La observación de clase, es una práctica en diferentes situaciones de desarrollo profesional del docente, el observador podrá registrar sistemática y objetivamente todos los hechos en la práctica pedagógica dentro del aula, con la finalidad de sistematizar, interpretar y generar un juicio de valor con respecto al desempeño de un docente.

5.1.1.3.3. *Tipos de evaluación.* Los más pertinentes son:

- La autoevaluación, Aplicada a la práctica pedagógica, se enfoca como un proceso de valoración reflexiva con la finalidad de identificar las propias fortalezas y debilidades

- La coevaluación. Se realiza entre pares y contribuye a la reflexión crítica de fortalezas y dificultades de desempeño de cada uno de los docentes participantes.

- La heteroevaluación. Consiste en la evaluación que realiza una persona de algún aspecto a otra persona, con respecto a su trabajo, rendimiento en la misma, su actitud; usualmente es la que se da entre el docente evaluador y estudiante evaluado.

- El portafolio. Durante la práctica docentes se maneja una serie de documentos o registros que ayudan organizarse para su desempeño, esto coleccionado bajo un criterio sistemático para su revisión cuando sea necesaria se convierte en portafolio.

5.1.1.3.4. *Instrumentos de evaluación.* Para el desarrollo de una evaluación objetiva, considerando la importancia de la calidad de recojo de información, se puede considerar dos tipos de instrumentos, aquellos que enfatizan la reunión de datos en torno a aspectos específicos a evaluar, por lo que se les conoce como métodos cerrados y son:

- Lista de control. Consiste en un listado de ítems que hacen referencias a características referidas a diferentes categorías a observar sobre las cuales el director tendrá que marcar si se producen.

- Escalas de observación. Permiten el registro sistemático de una serie de rasgos o características a observar en los docentes.

5.1.2. Área de Comunicación. El sistema educativo peruano aún tiene vigente la aplicación del Diseño Curricular Nacional 2009, donde se expresa claramente que el área de Comunicación en el VI ciclo, fortalece la competencia comunicativa desarrollada por los estudiantes que logren comprender y producir textos diversos, en distintas situaciones comunicativas y con diferentes interlocutores. En tal sentido el área brinda herramientas necesarias para lograr una relación asertiva y empática, es posible la solución de conflictos, buscar consensos, condiciones indispensables para una sana convivencia.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. Nuestro sistema educativo tiene propuesta la aplicación de un enfoque comunicativo textual y se viene aplicando en todas las instituciones educativas, nutriendo las experiencias y saberes del profesorado. Este enfoque encuentra su fundamento en los aportes teóricos y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje. Nuestros estudiantes emplean su lengua cada día en múltiples situaciones, en diversos actos comunicativos en contextos específicos. En una comunicación real, en sus distintas variedades dialectales y en diferentes registros lingüísticos, los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a sus necesidades e intereses.

Sin embargo, a veces, bajo la denominación de enfoque comunicativo-textual se planifican, desarrollan y evalúan en las aulas propuestas muy diversas, algunas incluso contradictorias con el enfoque asumido. Ocurre que muchas veces se entiende el enfoque comunicativo simplistamente. Se generan actividades para desarrollar cuatro destrezas comunicativas (escuchar-hablar-leer-escribir) sin tener en cuenta los procesos cognitivos que están detrás de esas destrezas. Se aplican técnicas para interactuar con textos específicos en situaciones comunicativas concretas sin tener en

cuenta que esas situaciones están enmarcadas en contextos sociales y culturales más amplios. Sin las perspectivas cognitiva y sociocultural, el enfoque comunicativo puede quedar reducido a una colección de técnicas y acumulación de actividades.

Entonces, debemos concebir este enfoque comunicativo de manera integral, sin perder de vista dos perspectivas: Una perspectiva cognitiva: Un aspecto esencial del lenguaje en la escuela es que, por su naturaleza, se convierte en un instrumento para la construcción de conocimientos. La lengua materna es crucial para la estructuración de la experiencia de nuestros estudiantes y contribuye a determinar su visión del mundo, que está íntimamente ligada a sus convenciones culturales. Esa experiencia configurada por su lengua no alude solo al mundo físico y externo, sino también a la propia subjetividad, sus creencias e imaginaciones. Así, la lengua materna es un aspecto de la individualidad de nuestros estudiantes, un medio de investigación de la realidad, un instrumento para aprender y para reflexionar sobre lo aprendido.

Los docentes sabemos que el aprendizaje significativo se logra cuando nuestros estudiantes son capaces de incorporar a sus saberes previos otros nuevos para construir conocimiento. En ello radica precisamente el gran valor pedagógico de la variedad materna de nuestros estudiantes: es justamente a partir de esos saberes previos lingüísticos y culturales encarnados en sus lenguas y variedades maternas que los estudiantes se acercan y exploran prácticas escolares del lenguaje con la finalidad de apropiarse de ellas.

5.1.2.2. Competencia. Las exigencias sociales obligan a que los estudiantes desarrollen competencias para que en sus actividades cotidianas tengan la capacidad de solucionar sus dificultades de manera eficaz y eficiente. Por ello Ministerio de Educación (2016) define como la facultad que tiene una persona de combinar el conjunto de sus capacidades con la finalidad de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético. Para el caso del presente trabajo académico, se considera la competencia de Comprende Textos escritos. El estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en uso de estrategias específicas, Ministerio de Educación (2009).

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para la comprensión de textos escritos. En esta parte interesa determinar que el desarrollo de las sesiones de aprendizaje esté

nutrido de estrategias metodológicas pertinentes para favorecer el encaminamiento de los procesos didácticos de la lectura y el estudiante comprenda cabalmente aquello que está leyendo, por tal razón el docente tiene que comprender que las estrategias adecuadas proporcionadas a los estudiantes, son ayudas para construir su aprendizaje Coll (1999) buscando una mejor manera de entender lo que expresan los autores de los textos escritos, planteando rutas variadas, desarrollando diferentes capacidades, tomando en cuenta las características de los estudiantes, su entorno social, cultural, valorando la información de edad, experiencia y otras situaciones contextuales y experiencia de los estudiantes.

Una estrategia bastante conocida y practicada es aquella que Isabel Solé argumenta con respecto al antes, durante y después de la lectura, como procedimiento 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 o posible cambio Solé (2002), esta estrategia permite crear hábitos para formar lectores autónomos, capaces de aprender a partir de los textos; para ello, quien lee debe ser capaz de interrogarse acerca de su propia comprensión, estableciendo relaciones entre lo que lee y lo que forma parte de su acervo personal. A continuación, se explicita algunas estrategias importantes para esta práctica.

- Interrogamos textos. Esta estrategia tiene como propósito que los estudiantes interactúen con diversos textos de su entorno y a través de indicios construyan su significado. La aplicación de esta estrategia permitirá que los estudiantes desarrollen su capacidad de inferir el significado de los textos que leen, recuperar información, formular hipótesis de los tipos de texto y su contenido a partir de los indicios que contiene. De esta manera se promueve el esfuerzo como lector activo para construir su significado formulando las hipótesis a partir de las claves o indicios.

- Leemos textos expositivos. El propósito de esta estrategia es que los estudiantes interactúen con diversos textos funcionales que les brinden información relacionada con sus intereses. La aplicación de esta estrategia permitirá que los estudiantes desarrollen la capacidad de recuperar información de diversos textos que lee, inferir el significado, Localizar información ubicada entre los párrafos de diversos tipos de textos de estructura simple con imágenes y sin ellas y deducir el tema central de un texto de estructura simple.

- Leemos textos predecibles. El propósito de esta estrategia es que los estudiantes disfruten de este tipo de textos que les ayude a predecir lo que está escrito por las características que posee. La aplicación de esta estrategia permitirá que los estudiantes desarrollen: Los libros predecibles pertenecen al tipo de libros de ficción, que se caracterizan por las repeticiones en su contenido y, algunas veces, también por acumulaciones y rima. Permite que los lectores puedan predecir lo que sucederá en el texto.

Esta estrategia consiste en generar situaciones de lectura con niños que se están iniciando en el proceso de alfabetización a través de textos repetitivos en frases o palabras que además suelen ser divertidos para los estudiantes. Aplicación de la estrategia: Leemos en voz alta un texto literario con las características mencionadas. Luego, mostramos a los niños las partes visibles del libro como la tapa, la contratapa, el título, el autor y sus imágenes. Les pedimos enseguida que hagan anticipaciones acerca de lo que tratará el texto (inferencia).

5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia comprender textos escritos. En el campo de la comprensión de textos, el término recursos está muy asociado a aquellos elementos que se toma en cuenta como herramientas importantes en la labor docente como “materiales”. Zabala (1990) define los materiales como Instrumentos y medios que proveen al educador de pautas y criterios para la toma de decisiones, tanto en la planificación como en la intervención directa en el proceso de enseñanza.

A. San Martín (1991) en su definición apela tanto a aspectos de contenido como a los propios medios como objeto y la capacidad de éstos para reconstruir el conocimiento, y entiende por materiales aquellos artefactos que, en unos casos utilizando las diferentes formas de representación simbólica y en otros como referentes directos (objeto), incorporados en estrategias de enseñanza, coadyuvan a la reconstrucción del conocimiento aportando significaciones parciales de los conceptos curriculares.

Entendemos, no obstante, que sí hay diferencia en los términos. Así el término recurso es más amplio y englobaría a los otros. Desde una perspectiva didáctica podríamos decir que recurso es una forma de actuar, o más bien la capacidad de decidir sobre el tipo de estrategias que se van a utilizar en los procesos de enseñanza; es, por tanto, una característica inherente a la capacidad de acción de las personas. Los medios didácticos podríamos definirlos como el instrumento del que nos servimos

para la construcción del conocimiento; y, finalmente, los materiales didácticos serían los productos diseñados para ayudar en los procesos de aprendizaje.

El uso de material educativo en el aula fomenta el trabajo en grupo y el aprendizaje significativo de los estudiantes. Estimular la observación, experimentación, el contacto con la realidad y el desarrollo de la conciencia crítica, la actividad creadora. Favorecer el intercambio de experiencias con sus compañeros y el docente. Propiciar la reflexión. Fomentar la investigación y estimular el ejercicio de actividades que contribuyen al desarrollo de nuevas habilidades, destrezas hábitos y actitudes.

5.1.2.2.3. *Convivencia Escolar*. La buena convivencia entre los estudiantes y docente en el aula permitirá el establecimiento de las relaciones o interacciones con los directivos, docentes, personal de servicio, estudiantes, padres y madres de familia y comunidad en general, sabiendo manejar conflictos y generando espacios seguros y acogedores. Con el diálogo justamente se debe plantear:

- Normas para mejorar de la convivencia escolar. Las normas de convivencia son las pautas sociales reconocidas como necesarias por la comunidad educativa para mantener un clima de convivencia escolar adecuado. Indican las formas en que cada uno de sus miembros debe y puede actuar para relacionarse de forma positiva velando por el respeto, la integración, la aceptación y participación activa del alumnado, profesorado, familias y personal de administración y servicios.

- Importancia de la elaboración de normas de convivencia en el aula. Un estudio realizado por Juan Casasús, en el año 2000, arroja una elevada correlación entre una adecuada convivencia y los logros de aprendizaje. Entre sus resultados destaca el buen clima en el aula como elemento que favorece una elevada incidencia positiva en el aprendizaje. En definitiva, esta experiencia pedagógica me ha parecido interesante y he quedado gratamente sorprendido por el razonamiento que me han dado algunos alumnos. En un clima de buena convivencia escolar los alumnos lo pasan mejor, curiosamente, que cuando ocurren algunas “movidas” en clase. Son conscientes de que una buena convivencia en el aula repercutirá positivamente en su aprendizaje y que, incluso, les propiciará el ser mejores ciudadanos el día de mañana.

5.2. Experiencia Exitosa

La experiencia se desarrolló en la Unidad de Gestión Educativa Local Jorge Basadre, Dirección Regional de Educación Tacna, con el objetivo de promover el cumplimiento de horas efectivas de clase, programadas en la calendarización de cada IE, asegurando la práctica docente efectiva y adecuada atención del servicio educativo, a través del sistema de supervisión y monitoreo. La estrategia consistió en realizar acciones de monitoreo por los especialistas del área de Gestión Pedagógica e Institucional, garantizando la presencia de directores, docentes y estudiantes de aula, con resultados al 100% de las instituciones educativas. Con asistencia de directores, a noviembre del 2015 cumpliendo su cronograma de clases, 96% de docentes con presencia en sus centros de trabajo y 91 % de asistencia de estudiantes.

La situación problemática es que las instituciones educativas de la UGEL Jorge Basadre, en razón que se encuentran dispersas debido a la geografía de la provincia, servía de excusa para que directivos y docentes no asistan a sus escuelas, generando malestar entre los padres de familia y el incumplimiento de las actividades pedagógicas, consecuentemente la pérdida de la calidad educativa y logro de los aprendizajes. Desarrollaron estrategias como la firma de un convenio con la gobernación de la provincia, dando autoridad a los tenientes gobernadores como responsables de la verificación de la asistencia de los directivos y maestros. Se creó herramientas como fichas del Semáforo Escuela Basadrina, difusión de la calendarización y sensibilización de todos los involucrados en el proyecto, obteniendo los resultados citados en el párrafo anterior.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Para dar cumplimiento el presente trabajo académico se propone el siguiente objetivo:

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N°81608 “San José” del distrito de la Esperanza.

6.1.2 Objetivos específicos. La formulación de estos objetivos específicos están en función a los procesos de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica.

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre aplicación estrategias metodológicas, uso de recurso y materiales educativos y convivencia escolar.
- Acompañar la práctica docente del área de Comunicación en la competencia Comprende textos escritos, mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en uso de estrategias metodológicas, uso de recursos y materiales educativos y convivencia escolar.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para fortalecer las capacidades del docente en el uso de estrategias metodológicas, recursos y materiales educativos y convivencia escolar en la competencia Comprende textos escritos.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Como consecuencia del análisis de la problemática de aprendizaje e identificada la dificultad en desarrollar la competencia Comprender textos escritos del área de Comunicación; la alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente de los maestros del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “San José” en el área de Comunicación. Su ejecución implica la aplicación de estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de competencia mencionada. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula, análisis de las estrategias de enseñanza y el impulso de la buena convivencia en el aula y con las familias, las mismas que deben ser impulsados por los docentes y el equipo directivo desde la escuela vinculando a las familias en el quehacer educativo.

Se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas brindando un acompañamiento que implicará la mejora de su desempeño, donde se desarrollará círculos de interaprendizaje estableciendo una política de retroalimentación sostenida, trabajos entre pares, análisis de situaciones específicas.

Para ello algunos instrumentos que nos permitan emitir juicio de valor, como la aplicación de la heteroevaluación, que nos va a permitir una apreciación o juicio de valor de un docente con respecto a otro sobre su trabajo, actuación o rendimiento. La autoevaluación, como método para valorar uno mismo su capacidad de desarrollo de una actividad o desempeño. La coevaluación, estrategia que permite estimular la capacidad de evaluarse entre los mismos actores con la tener la apertura al cambio en actitudes.

Considerando que el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente es una acción formal impulsado por el Ministerio de Educación y fortalecido por un marco legal, específicamente según la R.S.G. N.º 008-2016-MINEDU, a continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción que nos permitirá determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma en concordancia con los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATI VA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADO RES	METAS	ESTRA TEGIAS	ACTIVIDADES	RESPON SABLES	CRONOGRAMA									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	
Implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N°81608 “San José” del distrito de la Esperanza.	1. Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre aplicación metodológicas, uso de recurso y materiales educativos y convivencia escolar.	Porcentaje de visitas ejecutadas para recoger información sobre uso de estrategias metodológicas uso de recursos y materiales y convivencia escolar.	100 % de visitas ejecutadas .	Visita al aula para monitorea r	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo de monitoreo	x									
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo (ficha de monitoreo).		x	x								
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo			x								
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (tres visitas).			x	x	x						
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera, segunda y tercera visita.					x		x				
	2. Acompañar la práctica docente en la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación, mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico	Porcentaje de visitas al aula para asesorar.	100% de visitas ejecutadas .	Visita al aula.	2.1 Jornadas de sensibilización sobre la importancia del acompañamiento y su estrategia.	Equipo directivo.			x							
					2.2 Sistematización de la ficha de acompañamiento.				x							
					2.3 Elaboración y socialización del Plan de acompañamiento.				x							
					2.4 segunda visita al aula y aplicación de la ficha de observación/cuaderno de campo.						x	x				

	para fortalecer las capacidades docentes en uso de estrategias metodológicas, uso de recursos y materiales educativos y convivencia escolar				2.5 Asesoramiento al docente brindándole asistencia personalizada sobre la base de su observación.	Equipo directivo.						x	x				
		Porcentajes de docentes que participan en los círculos de interaprendizaje.	100% de participación docente en los círculos de interaprendizaje.	Círculo de interaprendizaje.	2.6 Jornada de sensibilización sobre la importancia de organizar los círculos de interaprendizaje	Equipo directivo.				x							
					2.7 Elaboración y aprobación del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje de acuerdo a las necesidades de los docentes.	Equipo de monitoreo .				x							
					2.8 Ejecución del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje.	Docentes de Comunicación.				x				x			
					2.9 Evaluación del desarrollo del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje.						x				x		
		Porcentaje de talleres de seguimiento implementados para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos.	100% de participación docente en los talleres de seguimiento	Talleres de seguimiento.	2.10 Jornada de sensibilización para la participación en los talleres de seguimiento en estrategias metodológicas, uso de recursos, materiales y convivencia escolar.	Equipo directivo.			x		x			x			
					2.11 Elaboración del cronograma de los talleres de seguimiento.	Equipo de monitoreo .			x								
					2.12 Ejecución de los talleres de seguimiento.	Docentes de Comunicación.				x		x			x		
					2.13 Evaluación de los talleres de seguimiento.						x			x		x	

	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para fortalecer las capacidades del docente en el uso de estrategias metodológicas, recursos y materiales educativos y convivencia escolar en la competencia Comprende textos escritos.	Porcentaje docentes evaluados en su práctica pedagógica que aplican fichas de auto, hetero y coevaluación a su práctica pedagógica.	100% de docentes que participan en la autoevaluación, hetero evaluación co evaluación .	Hetero evaluación.	3.1 Aplicación de pruebas diagnóstica y de resultado a estudiantes.	Equipo directivo.		x								x	
					3.2 Implementación de los instrumentos de evaluación.				x		x						
					3.3 Aplicación de las fichas de hetero evaluación, auto evaluación y coevaluación entre docentes.				x		x		x				
					3.4 Observación de la sesión de clase (tercera visita).								x				
					3.5 Aplicación del instrumento de hetero, autoevaluación y coevaluación de la sesión filmada.				x		x		x				
					3.6 Organización y presentación del portafolio docente y evaluación del desempeño docente.						x		x				
					3.7 Retroalimentación a partir de los resultados obtenidos.										x		
					3.8 Elaboración del reporte y socialización del informe.										x		
					3.9 Implementación del plan de mejora del desempeño docente.											x	
					3.10 Informe final.												x

Figura 4. Diseño del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción, es de vital importancia nos permitirá dar seguimiento a la implementación de las estrategias y actividades del previstas y así garantizar el logro de los objetivos formulados, puesto que permitirá detectar oportunamente ajustes a las actividades planificadas a partir del recojo de información y se podrá identificar las dificultades durante el proceso de implementación; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño.

Se prevé que el problema nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del VI ciclo de EBR en el área de Comunicación mejorará con la implementación y ejecución del monitoreo acompañamiento y evaluación pues el plan contiene acciones relevantes como visitas sistemáticas al aula, círculos de interaprendizaje, talleres de seguimiento, que contribuirán al logro de mejores aprendizajes.

Los componentes de la estructura de la matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción contiene entre los aspectos más resaltantes, los indicadores, actores, nivel de implementación de las actividades, que están en una escala evaluativa del 1 al 5 que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas que sirve como referente para evaluar el logro de los objetivos del plan de acción. Tiene también evidencias que son los medios de verificación que sustentan el nivel de logro de las actividades, porcentaje del logro de la meta por indicador formulado en el plan de acción.

Como meta fundamental se tiene la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, que debe ser evidenciado al término del periodo escolar anual, para ello se tiene previsto desarrollo de actividades como impulsar el círculo de interaprendizaje, fortalecer el trabajo en horas colegiadas a partir de la horas adicionales que tienen los docentes en el nivel secundaria, impulsar los talleres de seguimiento, las auto capacitaciones y la participación a las capacitaciones organizadas por nuestra misma institución educativa y los órganos intermedios como la UGEL 02 y Gerencia Regional de Educación La Libertad. A continuación, se presenta la matriz del Plan de Monitoreo y acompañamiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
1. Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre aplicación estrategias metodológicas, uso de recurso y materiales educativos y convivencia escolar.	Porcentaje de visitas ejecutadas para recoger información sobre uso de estrategias metodológicas, uso de recursos y materiales y convivencia escolar.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo de monitoreo			x				Acta de asistencia Panel de productos. Fotografías.	Lista de cotejo. Ficha de monitoreo.	Impresos fotografías	100% de visitas ejecutadas.
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo (ficha de monitoreo).	Equipo de monitoreo		x					Acta de instalación de Instrumentos contextualizados.		Impresos fotografías	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo de monitoreo			x				Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados.		Acta de acuerdo	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (tres visitas)	Equipo de monitoreo			x				Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente		Plan de Monitoreo	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera, segunda y tercera visita.	Equipo de monitoreo			x				Lista de prioridades para el acompañamiento.		Impreso	
- Acompañar la práctica docente del	Porcentaje de visitas al aula	Visita al aula.	2.1 Jornadas de sensibilización sobre la importancia del	Directivos Equipo		x					Acta de asistencia. Acta de		Impresos Cámara	100% de visitas

área de Comunicación en la competencia Comprende textos escritos, mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en uso de estrategias metodológicas, uso de recursos y materiales educativos y convivencia escolar.	para asesorar.		acompañamiento y sus estrategias.	monitoreo.							compromiso de participación Fotografías.	Lista de cotejo.	fotográfica	ejecutadas para asesorar.
			2.2 Sistematización de la ficha de acompañamiento.			x					Informe de la sistematización	Ficha de monitoreo.	Impresos	
			2.3 Elaboración y socialización del Plan de acompañamiento.	Directivos. Equipo monitoreo.			x				Plan de acompañamiento Fotos.		Impresos Cámara fotográfica	
			2.4 Segunda vista al aula y aplicación de la ficha de observación/ cuaderno de campo.	Equipo de monitoreo.				x			Ficha de monitoreo Compromisos firmados.		Impresos Cuaderno	
			2.5 Asesoramiento al docente brindándole asistencia personalizada sobre la base de su observación.	Directivos Equipo de monitoreo.			x				Acta de asistencia Acta de compromiso Fotografías.		Guía de trabajo	
	Porcentaje de docentes que participen en los círculos de interaprendizaje.	Círculos de interaprendizaje.	2.6. Jornada de sensibilización sobre la importancia de organizar círculos de aprendizaje.	Directivos. Equipo de monitoreo.			x				Actas de asistencia Planes de estudios.	Lista de cotejo	Portafolio.	100% de participación docente en los círculos de interaprendizaje
			2.7 Elaboración y aprobación del plan de actividades de los círculos de aprendizaje de	Directivos. Equipo de monitoreo. Docentes.				x			Hoja de planificación. Acta de asistencia. Portafolio.		Impresos.	

			acuerdo a las necesidades de los docentes.								Fotografías.			ndizaje.
			2.8 Ejecución del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje.	Directivos. Equipo de monitoreo.			x				Hoja de planificación Acta de asistencia.	Ficha de monitoreo	Impresos.	
			2.9 Evaluación del desarrollo del plan de actividades de los círculos de aprendizaje.	Directivos Equipo de monitoreo.		x					Portafolio Fotografías.		Impresos.	
	Porcentaje de talleres de seguimiento implementados para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos.	Talleres de seguimiento.	2.10 Jornada de sensibilización para la participación en los talleres de seguimiento en estrategias metodológicas, uso de recursos y materiales y convivencia escolar.	Equipo directivo. Equipo de monitoreo. Docentes de comunicación.			x				Acta de asistencia Acta de compromiso de participación Fotografías.	Lista de cotejo. Ficha de monitoreo.	Impresos. Cámara fotográfica.	100% de participación docente en los talleres de seguimiento
			2.11 Elaboración del cronograma de los talleres de seguimiento.				x				Plan de talleres de seguimiento.		Impresos . Cámara fotográfica	
			2.12 Ejecución de los talleres de seguimiento.				x				Fotografías Portafolio.		Impresos cámara.	

			2.13 Evaluación de los talleres de seguimiento.			x				Plan de mejora de cada docente.		Portafolio	
3. Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para fortalecer las capacidades del docente en el uso de estrategias metodológicas, recursos y materiales educativos y convivencia escolar en la competencia Comprende textos escritos.	Porcentaje docentes que aplican fichas de auto, hetero y coevaluación a su práctica pedagógica.	Auto	3.1 Aplicación de pruebas diagnóstica y de resultado a estudiantes.	Directivos. Equipo de monitoreo.		x				Heteroevaluación Pruebas.	Hoja de evaluación.	Impresos Cámara foftogr.	100% de docentes que participan en la auto, hetero y coevaluación.
	Porcentaje de docentes que tienen su portafolio.	Hetero	3.2 Implementación de los instrumentos de evaluación.	Equipo de monitoreo		x				Actas de acuerdos para el apoyo en el monitoreo. Plan de trabajo del equipo directivo.	Lista de cotejo.	Impresos. Portafolio.	100% de docentes que tienen su portafolio.
		Coevaluación	3.3 Aplicación de las fichas de hetero, auto y coevaluación entre docentes.	Directivos Equipo de monitoreo Docentes		x				Coevaluación Autoevaluación		Impresos Cámara fotográfica	
		Portafolio	3.4 Observación de la sesión de clase (tercera visita).	Directivos Equipo de monitoreo Docentes		x				Informe de resultado de la visita. Autoevaluación		Impresos portafolio	100% de estudiantes evaluados.
	Porcentaje de estudiantes evaluados.		3.5 Aplicación del instrumento de hetero evaluación autoevaluación, coevaluación y de la sesión filmada.	Directivos Equipo de monitoreo Docentes		x				PAT Autoevaluación.	Lista de cotejo	Impresos	

			3.6 Organización y presentación del portafolio docente y evaluación del desempeño docente.	Equipo de monitoreo Docentes		x					Portafolio		Impresos Cámara fotog	
			3.7 Retroalimentación a partir de los resultados obtenidos	Directivos Equipo de monitoreo		x					Ficha de retroalimentación		Impresos Cámara fotog	
			3.8 Elaboración del reporte y socialización del informe.	Equipo de monitoreo.		x					Reporte por niveles.		Impresos Cámara fotog	
			3.9 Implementación del plan de mejora del desempeño docente.	Equipo directivo Equipo de monitoreo.	x						Informe de acciones programadas Fotografías.		Impresos Cámara fotog.	
			3.10 Informe final.	Equipo de monitoreo.	x						Informe final. Fotografías.		Impresos portafolio	

Figura 5. Plan de Monitoreo y Acompañamiento.

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%)

La aplicación de la estrategia del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, aún no es aceptada de una manera positiva por el pleno de los docentes, en tal sentido será de mucha importancia el trabajo previo de sensibilización, por ello el siguiente cuadro focaliza algunos puntos importantes a tomar en cuenta.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre aplicación estrategias metodológicas, uso de recurso y materiales educativos y convivencia escolar.	Prejuicio de considerar como acción punitiva el monitoreo. Alteración de cronograma por imprevistos.	Sensibilización a los docentes con argumentación legal sobre MAE. Reprogramación oportuna.
Acompañar la práctica docente del área de Comunicación en la competencia Comprende textos escritos, mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en uso de estrategias metodológicas, uso de recursos y materiales educativos y convivencia escolar	Poca disponibilidad de tiempo del docente para asistir a los círculos de interaprendizaje.. Falta de predisposición del docente para ser acompañado.	Estructurar actividades contra horario Sensibilización sobre importancia del acompañamiento. Soporte con docente de AIP
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para fortalecer las capacidades del docente en el uso de estrategias metodológicas, recursos y materiales educativos y convivencia escolar en la competencia Comprende textos escritos	Poca práctica de acciones de hetero evaluación, auto evaluación y coevaluación. Resistencia a ser evaluados. Debilidad en asumir compromisos.	Sensibilización sobre la importancia de la evaluación. Responsabilidad sobre compromisos asumidos.

Figura 6. Riesgos y Medidas a Adoptarse en el Plan de Acción.

8. Presupuesto

El presupuesto del Plan de Acción ha sido financiado netamente con recursos captados por la institución educativa a través del Comité de Gestión de Recursos Propios. Se buscó en todo momento optimizar los gastos, pero también asignarle una prioridad importante, tomando en cuenta que los aprendizajes requieren ser atendidos y no se puede argumentar una carencia económica para obviar actividades sumamente importantes que forman parte del engranaje de los procesos de gestión institucional.

El presupuesto que se presenta tiene la característica de ser revisado y actualizado para mantener siempre los requerimientos atendidos.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo.	S/ 100.00	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo-abril	S/ 100.00	Recursos propios
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Primera semana de abril	Ninguno	
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (tres visitas).	Abril-mayo-junio	S/ 200.00	Recursos propios
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Mayo, julio y setiembre.	Ninguno	
2.1 Jornadas de sensibilización sobre la importancia del acompañamiento y sus estrategias.	Primera semana de mayo.	Ninguna	
2.2 Sistematización de la ficha de monitoreo.	Segunda semana de mayo	S/ 50.00	Recursos propios
2.3 Elaboración y socialización del Plan de acompañamiento.	Tercera semana de mayo.	S/ 250.00	Recursos propios

2.4 Visita al aula segunda vista y aplicación de la ficha de observación/ cuaderno de campo.	Tercera de junio y julio	S/ 150.00	Recursos propios
2.5 Asesoramiento al docente brindándole asistencia personalizada sobre la base de su observación.	Cuarta semana de agosto y setiembre	s/ 50 .00	Recursos propios
2.6 Jornada de sensibilización sobre la importancia de organizar círculos de aprendizaje.	Primera semana de junio	Ninguna	
2.7 Elaboración y aprobación del plan de actividades de los círculos de aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los docentes.	Segunda semana de junio	S/ 80.00	Recursos propios
2.8 Ejecución del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje.	Tercera semana de julio - setiembre	S/ 1500.00	Recursos propios
2.9 Evaluación del desarrollo del plan de actividades de los círculos de aprendizaje.	Primera semana de julio - octubre	Ninguna	
2.10 Jornada de sensibilización para la participación en los talleres de seguimiento en estrategias metodológicas, uso de recursos y materiales y convivencia escolar.	Mayo, junio y setiembre.	S/ 50.00	Recursos propios
2.11 Elaboración del cronograma de los talleres de seguimiento.	Primera semana de junio	Ninguna	
2.12 Ejecución de los talleres de seguimiento.	Primera semana de junio agosto y octubre.	S/ 200.0	Recursos propios
2.13 Evaluación de los talleres de seguimiento.	Tercera semana de julio, setiembre y noviembre.	Ninguna	Recursos propios
3.1 Aplicación de pruebas diagnóstica y de resultado a estudiantes.	Marzo y octubre	S/ 50.00	Recursos propios
3.2 Implementación de los instrumentos de evaluación.	Marzo, abril	S/ 50.00	Recursos propios
3.3 Aplicación de las fichas de hetero evaluación, auto evaluación y coevaluación entre docentes.	Mayo- julio - setiembre	S/ 50.00	Recursos propios

3.4 Observación de la sesión de clase 3er visita	Setiembre a noviembre	S/ 50.00	Recursos propios
3.5 Aplicación del instrumento de hetero, autoevaluación y coevaluación de la sesión filmada.	Setiembre	S/ 250.00	Recursos propios
3.6 Organización y presentación del portafolio docente y evaluación del desempeño docente.	Julio – noviembre	ninguna	
3.7 Retroalimentación a partir de los resultados obtenidos	Setiembre - octubre	s/ 200.00	Recursos propios
3.8 Elaboración del reporte y socialización del informe.	Noviembre	s/ 100.00	Recursos propios
3.9 Implementación del plan de mejora del desempeño docente.	noviembre	s/ 1500.00	Recursos propios
3.10 Informe final.	Noviembre	s/ 50.00	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Tras un largo recorrido en el desarrollo de los módulos formativos, logramos empoderarnos de lineamientos básicos para una gestión con liderazgo pedagógico, de esa manera se pudo identificar las dificultades en el aprendizaje de los estudiantes y se precisó que había un nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de Comprende textos escritos en el área de Comunicación, de los estudiantes del VI ciclo de EBR en la institución educativa N° 81608 “San José” del distrito de La Esperanza – UGEL 02.

El Módulo introductorio cero, brindó orientaciones para la formulación de una ruta de cambio que permitió el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se identificó como problema el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad. En este módulo también nos brindaron soporte tecnológico que nos ha ayudado a terminar con éxito el diplomado y la especialización.

En el módulo uno, denominado Dirección y Gestión Escolar Centrado en los Aprendizajes, desafíos, retos y alternativas de solución, pude tomar una visión global de la realidad de mi institución, sus necesidades, limitaciones y potencialidades y enmarcarlos en el panorama regional y nacional. Una vez identificada la problemática fundamental mediante la estrategia del árbol de problemas, viendo las causas y las consecuencias, se tuvo también que plantear retos y desafíos para hacer frente a la problemática y fundamentar con alternativas viables en mejora de los aprendizajes; por ello se cambia la visión de la institución educativa y se despliega un proceso de sensibilización para que todos los miembros tomen como una política de trabajo positivo.

La Planificación Escolar y Toma de Decisiones Informadas, desarrollado en el módulo dos, ayudó al manejo del mapa de procesos en gestión escolar que el directivo debe tener dominio para identificar el nivel de participación, responsabilidad y asumir roles con miras a una buena gestión y aporte para la mejora de las dificultades identificadas. En el módulo tres, Participación y Clima Institucional para una Organización Escolar Efectiva, conocí aspectos relacionados a la convivencia, la autorregulación emocional, la prevención; consolidamos el informe diagnóstico,

resultados cualitativos y cuantitativos relacionado a causas del problema identificado; en tanto que en el módulo cuatro, se desarrolló la Gestión curricular, manejamos nuevas herramientas para consolidar con el informe del diagnóstico, Comunidades Profesionales de Aprendizaje, planeamiento de alternativas de solución con respecto a currículo y encuentros familiares en el marco del clima institucional. Finalmente el

Finalmente en el módulo cinco, denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, permitió identificar las estrategias e instrumentos del MAE para incorporarla en la alternativa de solución priorizada del Plan de Acción, y a su vez permite reconocer la principal función que debe asumir el líder pedagógico para la mejora del aprendizaje en la Institución Educativa. Todo esto contribuye a formular acciones relevantes para dar solución al nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. El presente Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

10. Lecciones Aprendidas

Después del análisis y reflexión crítica de la experiencia vivida en la elaboración del presente trabajo académico, he podido identificar un conjunto de aprendizajes relevantes y significativos para nuestra práctica como líderes pedagógicos y que se orientará en el mejoramiento de la práctica docente a través del acompañamiento sistemático, dialogante y concertador así como en el logro de mejores aprendizajes de los estudiantes.

El monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, toma vital importancia, ya que es el punto de partida para emprender las mejoras y permitir al directivo contar con un diagnóstico real de las necesidades pedagógicas del docente, poniendo en práctica un trabajo consensuado desde la elaboración del plan de monitoreo, de comunicación horizontal, contextualización de los instrumentos, recojo de la información relevante, así como el compartir los resultados obtenidos para su reflexión, análisis y compromisos de mejora.

El acompañamiento pedagógico no puede mantenerse tal como se venía haciendo; con poca práctica, el directivo deberá tener la capacidad profesional de llevar a cabo involucrando a todos los docentes y buscar la mejora de su práctica y elevar los aprendizajes, ubicando su desempeño en función al MBD Directivo, que orienta los procesos pedagógico al interior de la escuela, y ¿Cómo lo vamos a orientar? acompañándolos de acuerdo a las necesidades de cada uno de los docentes, a través de las visitas al aula, no solo para observar sino para ver si el acompañamiento brindado está por buen camino y continuar guiándolo. Existen otras estrategias para acompañar la práctica docente de manera grupal pero los que se contextualizan a la IE son los círculos de aprendizaje y la autoformación docente.

La evaluación docente está prevista en la legislación, considerándose de varios tipos. La que nos compete en el marco del MAE, es aquella que busca orientar un mejor desempeño, con un rol de carácter reflexivo y de mejora a través de la retroalimentación, alejándose del carácter punitivo que se pretende tornar. Es el proceso culminante del ciclo de mejoramiento del desempeño docente pues antes que se evalué el desempeño, el docente ha sido monitoreado y acompañado de acuerdo a sus necesidades y demanda. El portafolio es una evidencia evaluable de su desempeño

Referencias

- Arias, F (1998). *Tesis y Proyectos de investigación (mitos y errores en la elaboración)* Caracas: Editorial Episteme.
- Balestri, M (1997). *Cómo se elabora el proceso de investigación*. Caracas: Consultores asociados BL servicio editorial
- Consejo Nacional de Educación (2006). *Proyecto Educativo Nacional*. Lima – Perú.
- Consejo Nacional de Educación (2006). *Acompañamiento Pedagógico*. Lima – Perú
- Coll, C (1999) *Desarrollo psicológico y educación II. Psicología de la Educación*. Madrid Editorial Alianza.
- Dean, J. (2002) *Supervisión y asesoramiento para inspectores, asesores y profesorado asesor*. Madrid Editorial La Muralla.
- Fascículo de Ministerio de Educación. *Compromiso De Gestión Escolar*, MINEDU 2015.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Haddad, J. (2000) *Aportes conceptuales para la construcción de mecanismos para el monitoreo de los procesos educativos*. Madrid. Editorial La Muralla.
- Ministerio de Educación (2000). *Rutas del Aprendizaje. Fascículo General de Comunicación*, Lima – Perú.
- Ministerio de Educación (2009). *Manual sobre La Convivencia Democrática*.
- Ministerio de Educación (2013 a) *Marco del Buen Desempeño del Directivo*
- Ministerio de Educación (2013 b). *Fascículo de para la Gestión Escolar de los Aprendizajes en las Instituciones Educativas*. Lima – Perú.
- Ministerio de Educación (2013 c). *Marco del Buen Desempeño Directivo*.
- Ministerio de Educación (2014 a). *Fascículo de Gestión Escolar Centrado en los Aprendizajes*. Lima – Perú.
- Ministerio de Educación (2014 b). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Lima – Perú.
- Ministerio de Educación (2015). *Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes*. Lima – Perú.
- Ministerio de Educación (2016 a). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Lima – Perú.

Ministerio de Educación (2016 b). Texto del Módulo 2 *Planificación Escolar La Toma De Decisiones Informadas*.

Ministerio de Educación (2016 c). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*.
Lima - Perú.

Ministerio de Educación (2016 d). R.G.S. N° 008-16 *Norma que establece las disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación Básica*.
Lima: Minedu.

APENDICE

Panel fotográfico



FRONTIS DEL LOCAL ESCOLAR – NIVEL SECUNDARIA



IDENTIDAD REGIONAL – DESARROLLO DE EJES TRANSVERSALES



TRABAJO INSTITUCIONAL – JORNADA DE REFLEXIÓN



PARTICIPANDO EN EL SIMULACRO DE SISMO