

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DE LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS, DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81023 "NUESTRA SEÑORA DE LOURDES" DEL DISTRITO DE PAIJÁN, PROVINCIA DE ASCOPE, UGEL ASCOPE - LA LIBERTAD.

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

BARRENA DURAND, Enrique Martín

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	2
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	2
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	3
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	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	17
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	20
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	24
5.1 Marco Conceptual.....	24
5.1.1 Monitoreo y desarrollo de la comprensión lectora.....	24
5.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico	24
5.1.1.2 Estrategias de monitoreo	24
5.1.1.2.1 Visita al aula.....	24
5.1.1.2.2 Autogestión	25
5.1.1.3 Instrumentos de monitoreo	25
5.1.1.3.1 Ficha de observación.....	25
5.1.1.3.2 Cuaderno de campo.....	25
5.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico	25
5.1.2.2 Estrategias de acompañamiento para la comprensión lectora.....	26
5.1.2.2.1 Círculos de estudio.....	26
5.1.2.2.2 Pasantías.....	26
5.1.2.2.3 Comunicación virtual	26
5.1.2.2.4 Talleres de seguimiento.....	26
5.1.3 Evaluación del desempeño docente	26
5.1.3.1 Definición de evaluación de desempeño	26
5.1.3.2 Modelos de evaluación de la práctica docente.....	27
5.1.4. Área curricular de Comunicación.....	30
5.1.4.1 Competencia comprende textos escritos	30

5.2. Experiencia Exitosa.....	32
6. Diseño de Plan de Acción	34
6.1 Objetivos.....	34
6.1.1 Objetivo general.....	34
6.1.2 Objetivos específicos.....	34
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	34
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	45
8. Presupuesto.....	47
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	47
10. Lecciones Aprendidas.....	50
Referencias.....	52

Índice de figuras

<i>Figura 1</i> Árbol de problemas	7
<i>Figura 2</i> Análisis de resultados del diagnóstico	13
<i>Figura 3</i> Caracterización del rol como líder pedagógico	19
<i>Figura 4</i> Matriz del Plan de Acción	36
<i>Figura 5</i> Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción	41
<i>Figura 6</i> Riesgos y medidas a adoptarse	44
<i>Figura 7</i> Presupuesto del Plan de Acción	46

Introducción

El trabajo académico está relacionado con la problemática que ha sido priorizada Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje de la Competencia comprende textos escritos del área de comunicación en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81023 “Nuestra Señora de Lourdes”, del distrito de Paiján, provincia de Ascope, UGEL Ascope - La Libertad, ha sido elaborado para diagnosticar el problema, plantear, diseñar e implementar la alternativa de solución respecto a revertir la problemática priorizada

Para elaborar este trabajo se ha tenido en cuenta el árbol de problemas fundamentado de la IE N° 81023 “Nuestra Señora de Lourdes” referido al aprendizaje en la Competencia: comprende textos escritos del área de Comunicación, en la que se observa, un significativo porcentaje de estudiantes que se ubican en un nivel insatisfactorio, y surge la necesidad de afrontar, enfrentar y superar este problema ya que con ello se va a mejorar los aprendizajes en los estudiantes, porque esta competencia es transversal a las demás áreas del Currículo.

El contenido del trabajo ha sido estructurado en diez acápite: en su inicio, la identificación del problema, en ella se describe las características del contexto social – cultural de la comunidad y de la institución educativa, además de la formulación del problema identificado; en el segundo está el diagnóstico y su relación con la visión de cambio, el tercer acápite corresponde al rol del líder pedagógico, los compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo. En el cuarto acápite se expresa el planteamiento de la alternativa de solución al problema priorizado en base a los resultados cuantitativos y cualitativos de las acciones realizadas con los docentes y estudiantes.

. El quinto acápite trata sobre el marco conceptual que sustenta la propuesta y se hace referencia a una experiencia exitosa relacionada con la alternativa de solución. En el sexto acápite, se describe el diseño del Plan de Acción, en él se detalla también el objetivo general y los objetivos específicos, además de la Matriz de Plan de Acción. En el sétimo acápite se hace referencia al plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación propuesto. En el octavo, el presupuesto para llevar a cabo el Plan de acción. En el noveno la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción y finalmente, en el décimo acápite, las lecciones aprendidas producto de la reflexión y el análisis crítico de la experiencia vivida con respecto del Plan de Acción.

1. Identificación de la Problemática

1.- Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 81023 “Nuestra Señora de Lourdes”.

La Institución Educativa N° 81023 “Nuestra Señora de Lourdes” de Paiján, tiene casi ocho décadas de servicio a la educación de los hijos e hijas de esta tierra; está ubicada en la calle Dos de Mayo N° 100; en la zona urbana del distrito, en lo que se conoce como “parte baja del pueblo”. Cuenta con una infraestructura que combina ambientes de un piso, con más de 50 años de construcción y módulos de 3 pisos, contruidos hace 10 años.

La base económica del poblador paijanense es la agricultura, se cultivan productos para la transformación industrial y otros de pan llevar que se distribuyen en los mercados de la región. La ganadería ocupa también un lugar importante debido a la instalación de centros de acopio por parte de la empresa Gloria. Ambas actividades se realizan de manera rudimentaria; esta situación ha propiciado una actitud conformista en el poblador porque no ve como una necesidad: la formación técnica o profesional, y no es determinante, para desarrollar una actividad laboral, una formación profesional. Últimamente se está implementando la agricultura tecnificada que demanda mano de obra calificada y, en la actualidad, es ésta, la mayor demanda de la población.

El nivel sociocultural de los padres y las madres de familia es bajo, en relación a las exigencias de hoy, debido a que han llegado a culminar sus estudios secundarios y no han tenido la posibilidad, ni necesidad de acceder a estudios de nivel superior. En muchos casos, el egresado del nivel secundario, no ha vuelto a acceder a otra forma de educación de manera formal. Quienes han continuado y culminado estudios de nivel superior gozan de un mayor estatus y procuran para sus descendientes una mejor calidad de vida en base a una formación técnica o universitaria.

Esta Institución, inicialmente fue “la escuela de mujeres” que atendía sólo a niñas en el nivel primaria; para 1975 se convirtió en mixta. Desde hace 20 años extendió sus servicios al nivel secundario y desde el 2010 atiende también al nivel inicial. Tiene 19 aulas y 8 ambientes de servicios complementarios como: un laboratorio de ciencias,

centro de cómputo, biblioteca, taller de banda de música, auditorio, departamento de tutoría, sala de profesores y ambientes administrativos. El mobiliario es apropiado y en cantidad suficiente para los más de 600 estudiantes que atendemos en dos turnos.

La institución mantiene un posicionamiento importante en la comunidad gracias a la participación activa y trascendente en las actividades propuestas por el Ministerio; este posicionamiento ha generado un marcado sentimiento de identidad institucional que es la mayor fortaleza y, gracias a este sentimiento, el compromiso en alcanzar las metas y objetivos institucionales se ve fortalecido. La plana docente tiene experiencia, está capacitada y cuenta con varios años de permanencia en la institución, la tarea de facilitar los aprendizajes a los estudiantes y formarlos de manera integral se ha tomado con mucha responsabilidad y se desarrolla en un clima de convivencia en armonía.

Ante las nuevas propuestas y la visión de una gestión más eficiente, surge la necesidad de monitorear, acompañar y evaluar la práctica pedagógica, a partir de ahí, capacitar a los docentes en el uso de procesos, herramientas y materiales pedagógicos acordes con las nuevas propuestas. La gestión actual prioriza esta situación y propone un trabajo conjunto entre directivos, docentes y aliados estratégicos para superar la situación problemática. Una oportunidad también es la intervención de los programas de Refuerzo Escolar y otros aliados con los que se pueda establecer convenios.

1.2 Formulación del Problema Identificado

El “Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje de la competencia: comprende textos escritos, del Área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo, de la EBR, de la Institución Educativa N° 81023 “Nuestra Señora de Lourdes”, del distrito de Paiján, provincia de Ascope, UGEL Ascope – La Libertad; se ha convertido en una problemática que requiere ser analizada y atendida para superarla ya que es determinante e influyente en muchos aspectos del proceso de Aprendizaje. Los resultados obtenidos en la ECE y en la aplicación de los Kits de evaluación evidencian que nuestros estudiantes tienen un elevado grado de dificultad en esta competencia por ello su priorización.

El inconveniente se ha analizado con la técnica del árbol de problemas; las causas

que ha originado el problema priorizado son variadas: la primera de ellas es la inadecuada elaboración de los documentos técnico-pedagógicos en el área de Comunicación, que se relaciona con el factor gestión del currículo y las capacidades profesionales docentes; debido a esto las programaciones resultan ser incoherentes, descontextualizadas y presentan vacíos; para ello, atendiendo a lo que se propone en los lineamientos para el desarrollo del año escolar 2018 y otros documentos del Minedu, se plantea la conformación de Comunidades de Aprendizaje que a través de un trabajo colegiado promueva mejoras en el quehacer educativo, como la elaboración de los planes y sesiones de manera coherente y contextualizada.

La segunda causa es la referida a la inadecuada aplicación de estrategias y orientaciones metodológicas, que se asocia con el factor gestión del currículo específicamente con las capacidades docentes y trae como consecuencia que los docentes no consideren el enfoque del área ni los procesos pedagógicos ni didácticos de la lectura; para ello se van a desarrollar talleres de capacitación dirigido a todos los docentes en el que se priorice el dominio del enfoque del área, los procesos pedagógicos y los procesos didácticos de la lectura entre otros temas orientados a desarrollar las capacidades docentes.

La tercera causa es la referida a las limitaciones en el monitoreo, acompañamiento pedagógico y evaluación por parte del equipo directivo, debido a las múltiples actividades administrativas que distraen la gestión pedagógica, el factor es el MAE directamente el propósito y las condiciones todo ello dificulta que se cuente con información real y sistematizada de los procesos de aprendizaje de los estudiantes así como del desempeño docente. Todo esto propicia que se siga planificando de manera descontextualizada y la desactualización de los docentes en los enfoques didácticos. Por otro lado, el limitado desarrollo de capacidades disciplinares y metodológicas de los docentes para la enseñanza de la comprensión lectora es también una causa de este problema.

La cuarta causa está referida a la generación de conflictos entre estudiantes ocasionados por la impuntualidad de algunos que al ingresar al aula, una vez iniciada la sesión, causan interrupciones que desconcentran al grupo. También se generan conflictos con los docentes que piden al cuerpo directivo aplique una estrategia que corrija la impuntualidad o que sancione con el no ingreso al aula a tardanzas para evitar las interrupciones; situación que es inaplicable por lo establecido en la

legislación educativa. Esto se relaciona con el factor de la convivencia directamente con la gestión de la convivencia y las medidas reguladoras

Estas situaciones degeneran el clima institucional y se ven deterioradas las condiciones de una convivencia armoniosa entre los miembros de la comunidad educativa. Todo ello puede ser atendido con la implementación de talleres orientados a los docentes para el manejo de estrategias de situaciones conflictivas así como talleres orientados a los padres de familia sobre la responsabilidad social que tienen frente a la educación de sus hijos ,también se pueden realizar jornadas de trabajo y desarrollo de dinámicas con los estudiantes

Si no atendemos el problema priorizado a tiempo, nos enfrentaríamos a situaciones difíciles de controlar, por tanto, para revertirlo, se plantea como objetivo general: desarrollar un eficiente Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación con los docentes, también: talleres y conformación de una CPA que permitan adquirir y poner en práctica estrategias metodológicas para mejorar la comprensión lectora en los estudiantes del VI Ciclo de la EBR de la IE N° 81023 “Nuestra Señora de Lourdes” de Paiján. Además, mejorar las condiciones para mejorar las acciones disciplinarias.

Además, se espera, que los resultados en las diversas evaluaciones en las que participan los estudiantes tengan resultados más satisfactorios en cuanto al logro de los aprendizajes; con la implementación del Plan de monitoreo y el concurso de los aliados estratégicos en el desarrollo de las acciones de capacitación vamos a conseguir que los estudiantes incrementen el nivel de logro en cuanto a la competencia comprende textos escritos, en las evaluaciones estandarizadas y a su vez mejoren los aprendizajes en otras áreas ya que la comprensión lectora favorece el desarrollo de los aprendizajes.

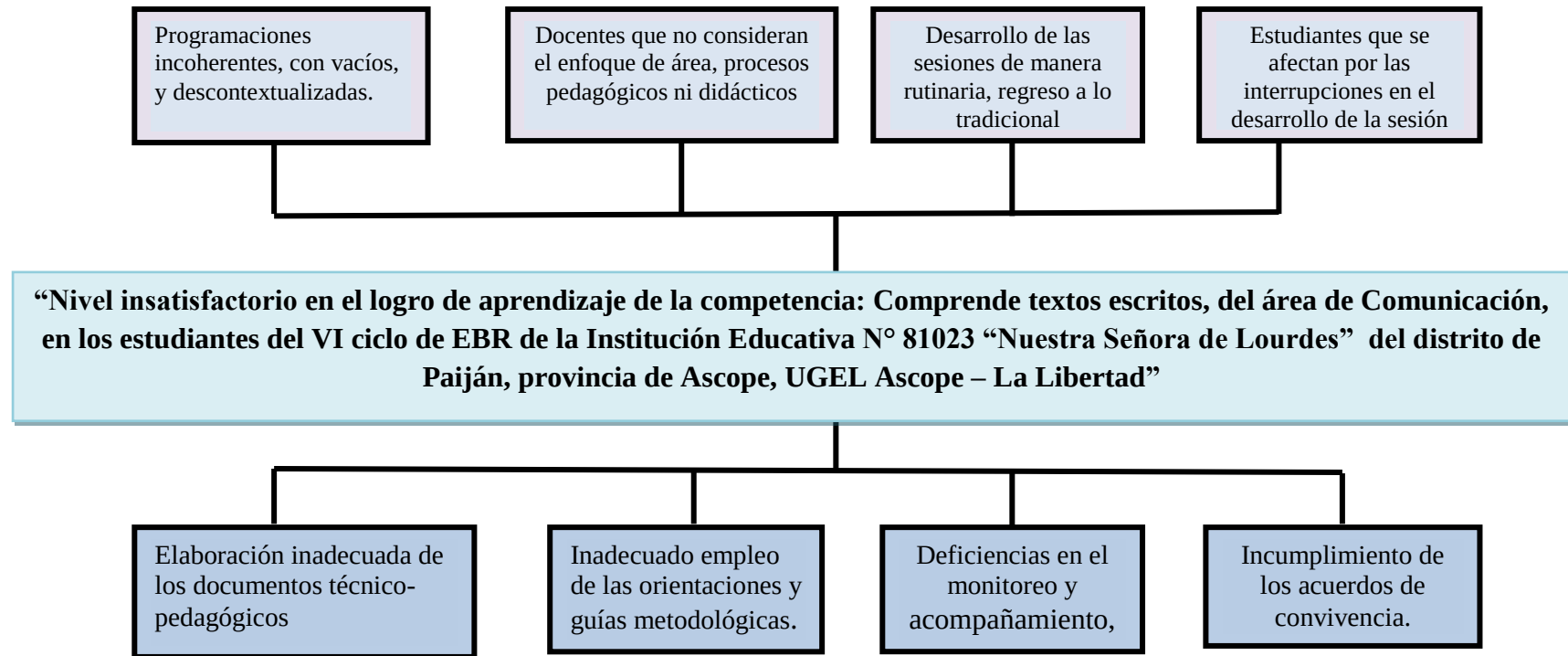


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

En el año escolar 2017 se han efectuado acciones de monitoreo a los docentes del nivel secundario, en este recojo de información se han detectado algunas situaciones que merecieron ser observadas para su atención. Uno de los aspectos de marcada incidencia en estas acciones fue las deficiencias en comprensión lectora manifiesta en los estudiantes, por ello se entrevistó a los docentes del área de Comunicación sobre este puntual aspecto. Los resultados del monitoreo se han recogido en la ficha de monitoreo y para la entrevista se empleó la ficha de entrevista; los resultados se citan a continuación.

2.1.1 Resultados cuantitativos Producto de la aplicación de la Ficha de Monitoreo a 3 docentes responsables del área en el VI Ciclo con respecto a la elaboración de los documentos técnico pedagógicos, sea programación de unidad y/o sesión de aprendizaje, podemos observar que el 67% de los docentes monitoreados están en el nivel inicio y el 33% se ubica en el nivel en proceso, esto obedece a que no toman en cuenta el enfoque del área, como tampoco se siguen los procesos pedagógicos ni didácticos. Ellos recogen las propuestas de sesión de PERUEDUCA y las presentan tal cual; como es lógico, no obedecen al contexto; se cita estrategias que desconocen, materiales con los que no se cuenta; pudiendo afirmar que presentan vacíos e inconsistencias.

En la observación del desarrollo de las sesiones de aprendizaje, al momento de monitorear, se evidencia que el 100% de los docentes no usan las estrategias recomendadas en las Rutas de Aprendizaje y Currículo Nacional, tampoco siguen los procesos pedagógicos ni didácticos de la comprensión de textos. Las estrategias aplicadas no logran involucrar en la lectura a todos los estudiantes, no hay un seguimiento ni indagación a la lectura; la retroalimentación es nula. A pesar de tener un ambiente de respeto y proximidad en el aula, el docente no aprovecha la situación para desarrollar efectivamente los aprendizajes.

2.1.2 Resultados cualitativos De la aplicación de una guía de entrevista a tres docentes sobre el monitoreo y las observaciones que se realizan de manera bimestral,

los docentes entrevistados afirman que el monitoreo no se direcciona de manera general y de manera específica al desarrollo de las capacidades de comprensión de textos, sino que en su conjunto observa la planificación y al desarrollo de la sesión, queda en mera observación y el establecimiento de los compromisos. No se hace seguimiento ni acompañamiento; una vez cumplida la visita, se desestiman las observaciones y compromisos hasta la expectativa de la siguiente observación; por ello, regresan a la práctica rutinaria y el desarrollo tradicional del trabajo que consiste básicamente en el desarrollo de los contenidos.

2.2. Relación del problema con la visión de cambio, los procesos de la Institución Educativa, compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo

En consideración a los resultados cuantitativos obtenidos en el diagnóstico, las deficiencias en las acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación que afectan el desarrollo de la competencia: Comprende textos escritos y las carencias en la elaboración de los documentos técnico pedagógicos, la inadecuada aplicación de técnicas y estrategias de comprensión lectora en el área de Comunicación, constituyen factores de los bajos niveles de logros en el desarrollo de la competencia mencionada, en los estudiantes del segundo grado de secundaria.

Este factor del problema priorizado corresponde al proceso estratégico de dirección y liderazgo y en especial con el proceso PE03: Evaluar la gestión escolar; dentro de este los procesos: PE03.1: Monitorear el desarrollo de los procesos en la IE, también con PE03.2 Evaluar los procesos de la IE y con los procesos operativos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar: PO de éstos, los procesos que se refieren fortalecer el desempeño docente:PO03 y específicamente, se involucra con el PO03.3 Realizar el acompañamiento pedagógico.

El problema priorizado afecta el primer Compromiso de Gestión Escolar, referido a la mejora de los aprendizajes, objetivo esencial del proceso y se relaciona con el compromiso 4 referido al monitoreo y acompañamiento de la gestión escolar, que no se ejecuta de manera eficaz. La relevancia de esta situación debe ser tomado como un desafío a superar por parte del equipo directivo y como muestra de ello se propone diseñar, implementar y evaluar un eficaz Plan de Monitoreo

Acompañamiento y Evaluación que promueva la mejor práctica pedagógica y logre incrementar el porcentaje de estudiantes con nivel satisfactorio en la capacidad: comprende textos escritos.

Así mismo, la situación tiene que ver con lo referido en el MBDDirectivo; en el dominio 2 que se refiere a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, en la competencias 6, refiere a Gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la IE a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta y el desempeño 20: Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función al logro de las metas de aprendizaje.

Las inadecuadas estrategias empleadas en el desarrollo de las sesiones, el poco empleo de los procesos didácticos en cada momento de la lectura, no indagar los textos y no evaluarlos es otro factor que contribuye al bajo nivel de logro en la capacidad de leer comprensivamente. Esto se reconoce por que los estudiantes no realizan las lecturas por placer, sino, por una obligación impuesta por los docentes. Este factor del problema priorizado corresponde al proceso de gestión operativo PO: Desarrollo pedagógico y Convivencia escolar y dentro de este los procesos: PO03: Fortalecer el desarrollo docente, 3) Realizar acompañamiento pedagógico, 1) Desarrollar el trabajo colegiado; PO04: Gestionar los aprendizajes, 1) Desarrollo de sesiones de aprendizaje, 2) Reforzar el aprendizaje.

Teniendo en cuenta a los estudiantes que no cumplen con las normas de convivencia presentando impuntualidad, que origina interrupciones en el desarrollo de la sesión y constituyendo esto, otro factor del bajo nivel de logros en la competencia: comprende textos escritos y que este aspecto es percibido por docentes y estudiantes, según el focus group aplicado a los alumnos de 1er y 2do. grado, cuando expresan que las relaciones entre estudiantes se distorsiona cuando se interrumpe la clase, relacionándolo con el proceso de gestión escolar: PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación, donde se vincula con 1) Promover la convivencia escolar, 2) Prevenir y resolver conflictos y 3) Vincular la IE con la familia. Es tarea del líder pedagógico atender la situación.

En el quinto compromiso de gestión escolar, referido a la gestión del clima escolar, se menciona que hay que generar las condiciones propicias para que las sesiones se desarrollen en un clima de paz, tranquilidad y armonía. En el MBDDirectivo corresponde al dominio 1: Gestiona las condiciones para la mejora de

los aprendizajes, la competencia 1 Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno.

El reto es incrementar el nivel insatisfactorio en el logro 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° 81023 “Nuestra Señora de Lourdes” del distrito de Paiján, provincia de Ascope, UGEL Ascope – La Libertad; éste es asumido por el director quien se responsabiliza a implementar y evaluar las acciones pertinentes para atender, como corresponde, los problemas de su institución.

Los desafíos están planteados, corresponde al directivo asumirlo y desarrollar las acciones que conduzcan a superarlo, para ello cuenta con las herramientas que ha ido adquiriendo en su formación y el soporte legal que vierte de las Normas del Ministerio de Educación . Decisión, ánimo, trabajo en equipo y colaborativo, apoyarse en las fortalezas y oportunidades y un ambiente basado en el respeto y confianza serán los pilares que sostengan este trabajo. Labor a la que debe habituarse un líder de hoy.

PROBLEMA	DIAGNÓSTICO (CONCLUSIONES)	¿QUÉ PROCESOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL SE ENCUENTRAN IMPLICADOS?	¿QUÉ COMPROMISOS DE GESTIÓN SE ESTÁ REALIZANDO?	¿QUÉ COMPETENCIAS DEL MBD DIRECTIVO SE ENCUENTRAN IMPLICADOS?
Bajo nivel de logro del aprendizaje de la Competencia: comprende textos escritos, del área de Comunicación en los estudiantes VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81023 “Nuestra Señora de Lourdes”, del distrito de Paiján, provincia de Ascope, UGEL Ascope - La Libertad.	Resultados cuantitativos: Con respecto a la elaboración de los documentos técnico pedagógicos, sea programación de unidad y/o sesión de aprendizaje, podemos observar que el 67% de los docentes monitoreados están en el nivel inicio y el 33% se ubica en el nivel en proceso Sobre el uso de herramientas pedagógicas, en la observación del desarrollo de las sesiones de aprendizaje, al momento de monitorear, se evidencia que el 100% de los docentes no usan las estrategias recomendadas en las Rutas de Aprendizaje y Currículo Nacional, tampoco siguen los procesos pedagógicos ni didácticos de la comprensión de textos En cuanto al clima escolar, el docente del Área de Comunicación del VI ciclo de la EBR observamos, que el 100%, alcanzaron el nivel en proceso. Las expectativas de comportamiento o normas de convivencia son claras; sin embargo un 30 % de estudiantes son impuntuales e ingresan al aula luego de haber iniciado la clase, esta interrupción genera malestar en los estudiantes puntuales y origina un resquebrajamiento momentáneo de las relaciones armónicas.	Los procesos de gestión que se encuentran implicados son: PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO 03: Fortalecer el desarrollo docente. PO 03.1: Desarrollar trabajo colegiado. PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico. PO04: Gestionar los aprendizajes. PO 04.1: Desarrollar sesiones de aprendizaje P.S. Soporte al funcionamiento de la IE PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar.	Los compromisos que están relacionados son: Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes en todos los estudiantes de la Institución Educativa. Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE Compromiso 5 Gestión de convivencia escolar en la IE	El problema priorizado también se enlaza con el Marco del Buen Desempeño Directivo ya que guarda estrecha relación con el Dominio N° 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, específicamente en la Competencia 6 que es: “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”.(MINEDU, 2014, p 47).

	Resultados cualitativos: De la aplicación de una guía de entrevista a tres docentes sobre el monitoreo y las observaciones que se realizan de manera bimestral, los docentes entrevistados afirman que el monitoreo no se direcciona de manera general y de manera específica al desarrollo de las capacidades de comprensión de textos, sino que en su conjunto observa la planificación y al desarrollo de la sesión, queda en mera observación y el establecimiento de los compromisos. No se hace seguimiento ni acompañamiento; una vez cumplida la visita, se desestiman las observaciones y compromisos hasta la expectativa de la siguiente observación; por ello, regresan a la práctica rutinaria y el desarrollo tradicional del trabajo que consiste básicamente en el desarrollo de los contenidos. Referente a la convivencia escolar se constata la agresión verbal entre estudiantes cuando la impuntualidad interfiere en el desarrollo de las sesiones de clase	PO03 Fortalecer el desarrollo docente. PO 03.1: Desarrollar trabajo colegiado. PO 03.3: Realizar acompañamiento pedagógico. PO 03.3: Realizar acompañamiento pedagógico. PO 04: Gestionar los aprendizajes. PO 04.1: Desarrollar sesiones de aprendizaje P.S. Soporte al funcionamiento de la IE	Los compromisos que están relacionados son: Compromiso 3: Cumplimiento de calendarización planificadas de la IE Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE Compromiso 5 Gestión de convivencia escolar en la IE	
--	--	---	--	--

Figuran 2 Análisis del resultado del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Viviane Robinson, apoyándose en estudios cuantitativos que vinculan liderazgo educativo con resultados de alumnos, define cinco dimensiones de liderazgo que lo hacen eficaz; las cuales deben ser asumidas por el Líder Pedagógico para garantizar la atención a la problemática priorizada una de ellas se refiere al establecimiento de metas y expectativas, vital en cualquier gestión, la metas deben ser viables y priorizadas entre todas las demandas de la institución, éstas deben ser conocidas por todos los integrantes de la comunidad educativa lo cual permitirá llevar a cabo un proceso de mejora de los aprendizajes de los estudiantes que es clave en la gestión escolar.

.La obtención y adquisición de recursos de manera estratégica a fin de contar con lo necesario para una gestión eficiente; y sobretodo una adecuada selección de los mismos va a permitir que se disponga de una serie de recursos con los cuales se va a potenciar la lectura y mejorar los niveles de comprensión de textos, adicionalmente se pueden elaborar materiales ya sea con los estudiantes o con el apoyo de los padres de familia, para que se pueda contar con un ambiente textualizado acorde con los propósitos y metas pedagógicas.

Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, es otra dimensión, aquí se debe tener en cuenta la realización de jornadas de reflexión, observación de las sesiones, sistematizar la información, en síntesis, monitorear acompañar y evaluar al docente para verificar su avance y determinar sus necesidades. Con ello se pretende conseguir una mejora en el nivel de logro de la competencia comprende textos escritos.

En lo que se refiere a la dimensión promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores, el líder pedagógico está a la vanguardia de todo plan de mejora y debe participar en todo el proceso, en cada uno de los planes para tener conocimiento de la ruta a seguir y las metas que se deben alcanzar. Con ello contribuye a la formación profesional de los docentes, promueve la autoformación y la reflexión crítica, propicia la creación de comunidades profesionales de aprendizaje y fortalece el trabajo colegiado.

En lo que se refiere a garantizar un ambiente seguro y de soporte debe observarse no sólo el aspecto técnico, sino también el afectivo en el que el líder

pedagógico debe garantizar un ambiente seguro y de soporte por ello hay que fomentar un modelo participativo de convivencia institucional en el que se den las condiciones favorables para el aprendizaje; una exhaustiva revisión del contexto social y familiar de los estudiantes para determinar sus expectativas y considerarlas entre los planteamientos de las metas, es también necesario; trabajar para otorgarles un ambiente propicio y adoptar acuerdos de convivencia efectivos,

Mejorar los niveles de logro en la competencia: Comprende textos escritos requiere no solo del concurso de una de las dimensiones de Viviane Robinson sino de la articulación de las cinco, quizá unas con mayor preponderancia que otras, como aquí se ha visto, pero es bueno señalar que todas son necesarias; por ello, es nuestro referente. El líder pedagógico se responsabiliza en encabezar esta propuesta de mejora, monitorear su desarrollo, evaluar sus avances y resultados y realizar acciones correctivas si fuera necesario, hasta conseguir el objetivo propuesto.

Dimensiones del liderazgo según Viviana Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimientos de metas y expectativas.	Trazarme metas viables y priorizarlas entre todas las demandas de mi institución. Estas metas deben ser conocidas por todos. Mejoras mis objetivos estrategias trabajos con padres de familia y monitoreo	Porque es necesario elevar el nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, y para llevar a cabo un proceso de mejora de los aprendizajes de los estudiantes que es la clave de la gestión escolar.
Obtención y adquisición de recursos de manera estratégica.	Realizar una buena selección de los recursos humanos y materiales que estén de acuerdo a los propósitos y metas pedagógicas. Elaborar material educativo con apoyo de PPFF y estudiantes	Porque es importante asegurar que lo estudiantes dispongan de los recursos materiales y en buen estado para que puedan hacer uso responsable y adecuado de los mismos para alcanzar las metas trazadas.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Realizar una jornada de reflexión con mi personal sobre cómo se está realizado la planificación curricular para el logro del aprendizaje Realizando la retroalimentación a los docentes después de la observación de sus sesiones sobre el uso de estrategias metodológicas. Realizar monitoreo permanente a los docentes. Aplicación de las fichas de autoevaluación. Inicio y final. Fortalecer el acompañamiento pedagógico.	Porque como directivo nos va a permitir poder verificar si se necesita un reforzamiento el trabajo docente y realizar el acompañamiento y asesoramiento técnico
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores.	Contribuye en la formación profesional de los docentes a través de la reflexión sobre su práctica pedagógica Promover la Autoformación docente a través de los programas de capacitación virtual. Desarrollar las comunidades profesionales de aprendizaje. Fortalece el trabajo colegiado. Y realizar pasantías	Porque debemos promover un desarrollo profesional centrado en la escuela con un entorno de innovación pedagógica para potenciar a formación docente y fomentar que el docente se apropie de métodos y estrategias para mejorar su enseñanza.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Crear un ambiente favorable para que los docentes puedan generar espacios de aprendizajes significativos a sus estudiantes sintiéndose confiados y seguros de su trabajo pedagógico. Ficha de autoevaluación de los entornos educativos de calidad Establecer acuerdos y realizar encuentros familiares.	Porque como líder debo fomentar la convivencia escolar con un modelo participativo, colaborativo entre los docentes para el funcionamiento armónico y sólido en la escuela cuyo objetivo es generar condiciones favorables para el aprendizaje.

Figura 3 Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Superar el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Comprende textos escritos en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la IE N° 81023 “Nuestra Señora de Lourdes” del distrito de Paiján, es el desafío principal; para ello se propone una serie de acciones que garanticen superar este reto; se requiere el concurso de todos los agentes educativos bajo el liderazgo del director. El seguimiento se centra en los estudiantes de VI ciclo pero tiene trascendencia institucional, en la medida que todos debemos habituarnos a leer y a comprender lo que se lee. Se inicia con implementar un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación dirigido a los docentes del área de Comunicación, para ello contaremos con el concurso del equipo directivo y la Comisión de Gestión de los Aprendizajes.

Se sustenta como un trabajo de gestión de procesos estratégicos de dirección y liderazgo; de manera particular al que se refiere a: Evaluar la gestión escolar, PE03, 1) Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE. El Plan considera acciones de acompañamiento a los docentes que permitan su sostenibilidad en el tiempo y su eficacia. Dentro de los procesos de gestión escolar este aspecto se contempla en el proceso de Desarrollo pedagógico y dentro de éste, los procesos: PO03: Fortalecer el desempeño docente, 3) Realizar acompañamiento pedagógico, 1) Desarrollar trabajo colegiado; PO04: Gestionar los aprendizajes, 1) Desarrollo de sesiones de aprendizaje, 2) Reforzar el aprendizaje. Como se observa es una intervención propia del directivo que va a impactar en los resultados del aprendizaje de los estudiantes.

En cuanto a los compromisos de gestión escolar implicados tenemos el 1. Progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiantes; el compromiso 4. Monitoreo y acompañamiento pedagógico, y el compromiso 5. Gestión del clima escolar. En cuanto a las competencias del director, descritas en el MBDDirectivo: comprende la competencia 6, desempeño 20: Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. La competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

Elaborar un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que contemple el seguimiento de los avances en comprensión de textos escritos, como producto de la mejora en el trabajo docente requiere del concurso de una serie de recursos tangibles e intangibles que permitan evidenciar mejora no solo la labor docente; sino también entre los estudiantes, para superar el problema además se realizarán Jornadas de reflexión y retroalimentación, se conformarán Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) para fortalecer la práctica docente. Este aspecto está comprendido en el proceso misional correspondiente al desarrollo pedagógico y convivencia escolar. Dentro de estos se consideran en los procesos: PO03. 3) Realizar acompañamiento pedagógico.

Implementar las adecuaciones curriculares individuales para atender a los estudiantes con NEE. y de manera diferenciada; se pretende poner en marcha las siguientes acciones: implementar talleres sobre planificación curricular con los docentes, de modo interdisciplinario, empezando por la actualización del PCIE, la revisión y optimización de la programación anual, las unidades y las sesiones de aprendizaje, donde se tenga en cuenta que se logrará la mejora cuando se atienda al contexto social y características de los estudiantes. Esta actividad estará bajo el liderazgo del director quien contará con el apoyo de un profesional experto en el tema.

Para que los estudiantes mejoren el nivel de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación se debe también promover la práctica de conductas que demuestren buen comportamiento, disciplina y empatía para interrelacionarse con los demás, para conseguir este objetivo, se ha considerado implementar talleres sobre responsabilidad social que atienda a la práctica de valores, de modo interdisciplinario, empezando por el respeto y la responsabilidad, que contemple también la puntualidad, la tolerancia, la disciplina; que tenga que ver con la identidad, el emprendimiento y la solidaridad teniendo en cuenta el contexto social y características de los estudiantes. Este proceso corresponde a PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación, donde se vincula con 1) Promover la convivencia escolar, 2) Prevenir y resolver conflictos y 3) Vincular la IE con la familia.

Así mismo, las acciones de capacitación a los docentes de la IE “Nuestra Señora de Lourdes”, sobre la aplicación de estrategias metodológicas para que aprendan y manejen de manera reflexiva y crítica el enfoque del área y los procesos

didácticos propios de ella contribuirá a generar aprendizajes significados en los estudiantes y desarrollar habilidades teniendo en cuenta sus ritmos, y estilos de aprendizaje. Para lo cual se asume el reto de generar aprendizajes con la aplicación de estrategias metodológicas con el total de docentes. Finalmente, a nivel de las comunidades profesionales de aprendizaje se buscará crear un espacio democrático donde las docentes en interacción conjunta manejen diversas estrategias que ayuden a los estudiantes.

Como se puede desprender, el desafío es significativo, requiere el concurso de todos los agentes educativos, el equipo directivo diseña y ejecuta el Plan, los docentes deben mostrar apertura al cambio y crear conciencia de una cultura reflexiva evaluativa, que contemple que el aprendizaje permanente de la comunidad educativa es también condición para que los estudiantes aprendan; otro aspecto a tener en cuenta es la participación de los padres y madres de familia así como también de las entidades que tienen que ver con la promoción de la cultura y educación en el distrito. A los primeros hay que acercarlos más a la escuela y brindarles las herramientas para que apoyen el proceso y refuercen algunas acciones con el quehacer cotidiano en casa, promover la lectura por ejemplo, ambientar la casa con espacio para la literalidad, biblioteca familiar, entre otros.

Debe quedar claro que el monitoreo no tiene carácter punitivo sino que es un proceso organizado para identificar debilidades y logros del ejercicio pedagógico con la finalidad de optimizar el trabajo, posibilitando una toma de decisiones oportunas y efectivas que garanticen mejora en los resultados, mejorar estrategias, aplicación de otros métodos y resolver los conflictos en la convivencia escolar. Va a dar lugar a acciones de acompañamiento en las que se brindará el soporte técnico y afectivo para impulsar un proceso de cambio a partir de la reflexión sobre la práctica pedagógica y la gestión en la escuela.

La creación de espacios de participación toma preponderancia a partir de la implementación de este plan, para ello, el director coordina acciones con la comunidad docente estableciendo canales de Comunicación efectiva en los que el intercambio de experiencias sea un quehacer cotidiano, se promueve el trabajo colegiado y se impulsa la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje. Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula es la actividad central, de ella se desprenden

espacios de reflexión y otras acciones que promuevan mejorar los aprendizajes en los estudiantes.

El equipo directivo evalúa permanentemente las acciones de la práctica docente en el área de Comunicación, a partir de las evidencias recogidas en este proceso de monitoreo y acompañamiento; toma decisiones para la mejora de las competencias pedagógicas, compara resultados y de ser necesario, diseña otras acciones que aseguren elevar el porcentaje de estudiantes que comprenden lo que leen en el área Comunicación. Acompaña a esta actividad un soporte técnico afectivo a los docentes que involucra desarrollar la empatía y la asertividad.

En la actualidad, la evaluación es considerada como un proceso fundamental que permite problematizar y mejorar la práctica docente, con ello, elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes; es necesario practicar diversos tipos de evaluación e ir reflexionando sobre la práctica, a partir de una autoevaluación el docente identifica sus fortalezas y debilidades esto debe constituir un elemento motivador que le permita iniciar un plan de mejora personal. En el trabajo colegiado y las comunidades profesionales de aprendizaje se debe poner en práctica la coevaluación así todos los docentes se involucran en el proceso de evaluación. Es inherente al proceso también la heteroevaluación que puede dar lugar a una retroalimentación formativa.

Clarificar las situaciones problemáticas y fortalecer las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa parte de la crítica y autocrítica de las acciones esto se logra con actividades de retroalimentación formativa donde a través del diálogo se reconocen aciertos, errores y omisiones que son necesarias tomar en cuenta. El director resalta los aspectos logrados, sugiere mejoras, ofrece recursos, explica los efectos que pueda causar determinada conducta y elige el punto más apremiante a corregir y que el docente debe comprometerse a mejorar. Es necesario que se tome nota de lo trabajado para que en una siguiente reunión se parta desde este punto

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1. Marco Conceptual

Es necesario revisar al detalle algunos términos que se citan en este trabajo, porque pueden ser tomados como equivalentes, sin embargo, difieren en cuanto a significado y utilidad, la información mientras se presente con mayor precisión permitirá ir desterrando creencias que aún se encuentran entre docentes; a continuación, y teniendo como base los documentos y publicaciones oficiales y confiables se definen los términos que sustentan el presente trabajo.

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. El fortalecimiento de una cultura centrada en el aprendizaje de los estudiantes requiere que se promueva la cooperación y cohesión entre el profesorado así como el establecimiento de un diálogo sobre la práctica pedagógica esto se va a lograr cuando el acceso a las aulas no sea restringido ni ajeno al directivo; como uno de los compromisos de gestión el Ministerio establece el “Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE” situación que compromete al líder pedagógico involucrarse en acciones de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente, al asumir este aspecto se debe tener en consideración ciertos conceptos que se citan a continuación.

5.1.1.1 Definición de Monitoreo Pedagógico. Llamamos monitoreo pedagógico al proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (Minedu, 2013). También se define como un proceso organizado para detectar logros y debilidades en el trabajo docente con el objetivo de mejorarlo, gracias a la implementación de acciones correctivas acordes con la realidad. Por lo dicho, podemos precisar que se caracteriza por ser: un proceso sistemático y planificado que implica el recojo y análisis de información centrado en los procesos pedagógicos con la finalidad de mejorar los aprendizajes gracias a la toma de decisiones acertadas.

5.1.1.2 Estrategias de Monitoreo.- existen diversa estrategias de monitoreo que pueden utilizarse para la observación de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente, las estrategias pueden ser.

5.1.1.2.1 Visita al aula. Es la forma más usual, ocurre cuando el director o

un integrante del equipo directivo visita el aula del docente para realizar una observación de la sesión y/o los indicadores del plan de mejora del docente visitado. El propósito es identificar debilidades y aciertos en el desempeño y los avances en los compromisos asumidos.

5.1.1.2.2. Observación entre pares. La posibilidad de contar con más de un docente del área de comunicación, facilita esta estrategia. Cada docente se constituye en experto de aquellas prácticas que mejor realizan. El docente considerado experto visita a otro que tiene dificultades, para registrar los avances. La finalidad es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y una interacción basada en la confianza y el aporte recíproco.

5.1.1.2.3 Autogestión. Un docente debe conocer las actividades que aún no domina y los indicadores que se le presentan con mayor dificultad; en un trabajo reflexivo debe registrar estas debilidades y apropiarse de las herramientas que permitan superarlas.

Algunos docentes registran sus propias sesiones en video, luego las observan y van tomando nota de los puntos fuertes y débiles; analizan la situación y comparten con otros colegas los videos de algunas sesiones que ellos decidan.

5.1.1.3 Instrumentos de Monitoreo sobre la Práctica Docente en Comprensión Lectora

5.1.3.1 Ficha de observación. Es un folio impreso que se usa para registrar datos que aportan los docentes referido a situaciones específicas.

5.1.3.2 Cuaderno de campo. Es un conjunto de folios usado para el registro detallado de la observación, información reflexiones y compromisos que surjan a lo largo del monitoreo.

5.1.2 Acompañamiento Pedagógico. es un proceso de intercambio de experiencias y conocimientos mediante el cual un docente experimentado (docente acompañante) enseña, aconseja, guía y ayuda a un docente (docente acompañado) orientado al perfeccionamiento de la practica

5.1.2.1 Definición de Acompañamiento Pedagógico. Consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) al docente para impulsar su proceso de cambio. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de

las capacidades de los maestros, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la reflexión del docente sobre su práctica pedagógica.

5.1.2.2 Estrategias de Acompañamiento para la Comprensión Lectora

5.1.2.2.1 Visitas a aula. Consiste en la observación directa de la práctica pedagógica y las interacciones entre los intervinientes, a lo largo de una sesión de clase; sirve para dar asesoría y asistencia personalizada sobre la base de lo observado. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de mostrar mejores prácticas. La frecuencia y cantidad de las visitas dependerá de las necesidades del profesor, del plan de acompañamiento y de las metas trazadas.

5.1.2.2.2 Círculos de estudio. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje entre el director y los docentes de una misma institución o red educativa, en ellos se tratan temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Tiene como aspecto favorable favorecer la socialización y valoración de las prácticas exitosas a través de la discusión y reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias.

Es de mayor efectividad cuando logra un alto grado de participación de los docentes porque se fortalece la comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica educativa. Además, demanda el registro de las ideas fuerzas de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión.

5.1.2.2.3 Comunicación virtual. Es una estrategia que se vale de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el acompañamiento a la práctica educativa por su operatividad, facilita el intercambio de información en tiempo real y sobre la práctica individual e institucional. El diálogo proactivo y orientador, a través de esta vía es una herramienta económica, innovadora y ágil. Estas características no afectan la calidad ni la oportunidad del proceso de acompañamiento, por el contrario, lo enriquece.

5.1.3 Evaluación del Desempeño Docente para la Comprensión Lectora

5.1.3.1 Definición de evaluación de desempeño. La evaluación es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que tiene como finalidad: “propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio

desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia”. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10)

En la actualidad constituye una actividad necesaria al interior de la institución educativa ya que contribuye de forma efectiva a la mejora de cada docente y, con ello, elevar la calidad de la institución. Que cada docente conozca sus fortalezas y debilidades es una condición fundamental, a la vez que es un elemento de motivación porque contribuye a plantearse metas de superación profesional y evitar el conformismo. La evaluación es el primer peldaño para el desarrollo de un plan de mejora personal. El reto no solo está en convertir la evaluación de la práctica docente en algo habitual y aceptado, sino en utilizar los resultados de dicha evaluación con el fin de promover el desarrollo profesional, el acompañamiento y la asistencia técnica de los docentes.

5.1.3.2 Modelos de evaluación de la práctica docente

5.1.3.2.1 Modelo centrado en el perfil del docente. Consiste en evaluar el desempeño docente de acuerdo con un grado de correlato con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye ser un “profesor ideal”. Estas características se pueden establecer elaborando el perfil de las percepciones que tienen los diferentes miembros de la comunidad educativa referente a lo que es un “buen profesor”.

5.1.3.2.2 Modelo centrado en los resultados. Este modelo consiste en mirar lo que acontece en los estudiantes como consecuencia de lo que el profesor hace; supone que para evaluar a los docentes no solo se debe ver lo que ellos hacen. Se evalúa al docente mediante la observación de los niveles de aprendizajes, grado de repitencia, deserción, estudiantes que requieren recuperación, etc. Es decir, sobre los resultados alcanzados por sus estudiantes. Sin embargo, se corre el riesgo de descuidar aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Resulta, en algunos casos, cuestionable considerar al profesor como responsable absoluto de la situación de sus estudiantes, ya que los resultados de los estudiantes son producto de múltiples factores y el docente no es el único responsable.

5.1.3.2.3 Modelo basado en la opinión de los estudiantes. El modelo se basa en la idea que los estudiantes son las mejores y más directas fuentes de información

sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje y sobre el trabajo del profesor. Para el recojo de información se utilizan cuestionarios de opinión anónimos y encuestas que permiten obtener resultados sobre el desempeño docente en poco tiempo, y hacen posible realizar comparaciones del desempeño del docente a través del tiempo, así como entre diferentes profesores. Sin embargo, resulta un modelo controvertido, ya que, si bien es cierto se afirma que los estudiantes son los mejores jueces del desempeño de sus maestros, ellos no tienen la madurez suficiente para llevar a cabo juicios de valor objetivos sobre el desempeño de sus docentes.

5.1.3.2.4 Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula.

Desde la década de los sesenta se emplean pautas de observación, tablas de interacción o diferentes escalas de medida del comportamiento docente. Este modelo se propone que la evaluación del docente se haga identificando los comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los estudiantes. En general, se relacionan con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje.

5.1.4 Área curricular Comunicación. El área se propone desarrollar las competencias de comunicación de los estudiantes en sus dimensiones lingüística, corporal, artística, literaria, social e informatizada, constituidas en pilares fundamentales de los procesos de socialización y relación con los demás. Las variadas actividades que generan su desarrollo apuntan al mejoramiento de la capacidad de comunicación interpersonal permitiendo a los estudiantes el desarrollo de sus competencias de comprensión y expresión oral,.

Como pilar fundamental del proceso de socialización, esta área debe contribuir a la humanización creciente de las relaciones entre los hombres; por ello debe ser eficaz, crítica, dialógica e intercultural

5.1.4.1 Enfoque del Área de Comunicación. Este enfoque se enmarca en una perspectiva sociocultural y enfatiza las prácticas sociales del lenguaje. Es comunicativo porque parte de situaciones de comunicación a través de las cuales los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de distinto tipo, formato y género textual, con diferentes propósitos, en variados soportes, como los escritos, audiovisuales y multimodales, entre otros. Se enmarca en una perspectiva sociocultural porque la comunicación se encuentra situada en contextos sociales y culturales diversos donde se generan identidades individuales y colectivas.

5.1.4.2 Competencia. La noción de competencia, en el campo educativo, es entendida como un saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes.

5.1.4.3 Competencia comprende textos escritos, comprender un texto escrito es esencialmente darle un significado; Por ello, un aspecto fundamental de la competencia lectora es el manejo del contenido informativo, así, para el desarrollo cabal de la competencia de comprensión escrita, es requisito identificar información en los textos, reorganizarla e inferir lo que está implícito. A lo largo de su escolaridad, el estudiante deberá enfrentar textos cada vez más complejos. Leerá con distintos propósitos los diversos tipos de texto. Cada finalidad de lectura, cada género textual demanda modos diferentes de encarar la tarea. De allí que esta competencia requiera desarrollarse en variadas situaciones comunicativas, en la interacción con variados textos escritos (incluso los más elaborados y complejos) de géneros y estructuras diferentes. Estratégicamente, el estudiante puede recurrir a diversos procedimientos para procesar la información leída.

Los textos no solo transmiten información sino que la construyen; es decir, en los textos se elaboran ideas, puntos de vista, actitudes y valores. En los textos se crean las identidades del autor y lector, y con los textos también se influye en el mundo. Por eso, comprender críticamente es inferir la ideología del autor para tomar una postura personal al respecto, sea a favor o en contra, con nuestros propios puntos de vista.

5.1.4.3.1 Estrategia metodológica para desarrollar la competencia: comprende textos escritos. Las estrategias son.

Generar situaciones comunicativas auténticas, variadas y significativas que consideren al estudiante como un sujeto activo que aprende y que puede desempeñarse cada vez con mayor autonomía como usuario de la lengua oral y escrita.

Promover que los estudiantes vivencien los usos y posibilidades del lenguaje - narrar, solicitar, informar, exponer, entre otras- para interactuar con otras personas

Generar un clima de respeto y afecto en el aula, donde los estudiantes tengan la libertad de expresar sus ideas e intercambiar sus puntos de vista, contrastar sus argumentos y creaciones, siguiendo las diferentes convenciones del lenguaje y respetando las normas culturales y modos de cortesía.

Identificar el tema y la idea principal del texto, tratando de reconocer la estructura textual y elaborar un resumen, También haremos referencia al papel esencial que ocupan las ideas secundarias como enunciados que sustentan o confirman la idea principal o a partir de los cuales los estudiantes tendrán que inferirla en caso de que no se encuentre explícita en el texto

Identificar la idea principal, el estudiante debe hacerse la pregunta "¿De qué trata el texto?". – Para responderla se deben analizar cada una de las oraciones con el objetivo de seleccionar un título al que se aluda con todas ellas, aunque en cada una se dé una información distinta respecto del tema.

Enseñar al estudiante a identificar el tema de un párrafo, puede ser útil mostrarle cómo clasificar y categorizar palabras y frases. A través de la categorización, el estudiante identifica un criterio o característica que le sirva para relacionar la información que le proporciona el párrafo o el texto

El estudiante analice cada una de las oraciones del párrafo. – y emplea macrorreglas (sobre las cuales profundizaremos más adelante). El estudiante debe preguntarse durante el análisis: ¿Hay algunas oraciones (ideas secundarias y detalles) en el texto que puedo suprimir porque su contenido ya está expresado en otra más general? (Macrorregla de supresión).

5.1.4.3 Recursos Materiales para desarrollar la competencia de Comunicación

Los recursos son aquellos materiales que facilitan la enseñanza y el aprendizaje, estimulan la función de los sentidos para acceder de manera fácil a la adquisición de conceptos habilidades, actitudes o destrezas. El uso de recursos adecuados favorece el aprendizaje, ayudando a pensar, incitando la imaginación y creación, ejercitando la manipulación y construcción, y propiciando la elaboración de relaciones operatorias y el enriquecimiento del vocabulario.

El libro ha sido el recurso didáctico tradicionalmente utilizado en el sistema educativo; se considera auxiliar de la enseñanza y promotor del aprendizaje, su característica más significativa es que presentan un orden de aprendizaje y un modelo de enseñanza y su mayor importancia es que potencia el hábito lector, acompaña el proceso educativo en todas sus etapas y el mejor aliado para desarrollar la competencia comunicativa.

La realidad educativa viene condicionada por un contexto determinado y caracterizada por toda una serie de variables que obligan al docente a diseñar o utilizar los materiales y recursos didácticos que se van a emplear para facilitar las

condiciones necesarias para que el estudiante pueda llevar a cabo las actividades programadas con el máximo provecho. El Ministerio provee de textos, Manuales de Comprensión lectora, Antologías, cuadernos de trabajo, algunas obras y diccionarios pero es el docente quién debe seleccionar cuáles va a usar para que el logro de las capacidades sea efectivo.

Adicionalmente el docente puede preparar, con los estudiantes, otros recursos como revistas, guías, poemarios, etc. o utilizar otras estrategias que fomenten el hábito lector en la comunidad educativa, que permitan explorar de manera amena los textos, que enganchen a los jóvenes con la lectura. En un contexto en el que los jóvenes viven atrapados y secuestrados por las redes sociales, se lee mucho; entonces habrá que idear una estrategia por la cual esta lectura sea provechosa.

5.1.5 Mejorar la Comprensión Lectora de los estudiantes. Los resultados de la ECE nos revela que diversas dificultades presentan los estudiantes en cuanto a la capacidad de comprender textos escritos, múltiples factores influyen en los resultados, así: En las escuelas rurales, el docente enfrenta desafíos para enseñar a los estudiantes a leer, porque el rol que tiene lo escrito en este ámbito es diferente; en efecto, hay pocos espacios comunitarios en los que pueden leerse diferentes tipos de textos. En las zonas urbanas, por el contrario, hay a disposición diversos textos mediante las bibliotecas, los materiales del Ministerio de Educación, la ambientación del aula, exhibición de las producciones escritas de los niños, hemerotecas con los diarios regionales y nacionales, entre otros. Ofrecer a los niños oportunidades para que lean textos de distintos tipos, en distintos espacios va a dar resultados diferentes.

Aplicar estrategias de Comprensión Lectora diferenciadas según las características de los estudiantes también va a dar resultados diferentes, en las acciones de monitoreo esta es la primera consideración a tener en cuenta; otra, el tipo de texto que se dé a leer. Intentar que los estudiantes no solo comprendan el contenido, sino también por qué se le dio dicho texto, que le dice, de qué le vale, cuán importante es para él. Se consideran los momentos de la lectura y las acciones que hay que tener en cuenta en cada uno.

Otra consideración a tener en cuenta es el comportamiento de los estudiantes al momento de leer, sabiendo que se necesita un ambiente con la suficiente luz, comodidad y tranquilidad para favorecer la concentración en esta actividad; se debe propiciar un clima de aula tranquilo y ameno, sin interrupciones ni distractores,

suficientemente iluminado y cómodo para que leer resulte un placer. Estos factores, que para otra actividad pueden resultar intrascendentes, se deben tener en cuenta si se quiere mejorar la comprensión lectora en los estudiantes.

Sensibilizar al docente del área de Comunicación sobre la importancia de aprovechar el tiempo en actividades pedagógicas y de aprendizajes, evitar las interrupciones, tener transiciones rápidas e imperceptibles, eliminar los elementos distractores en el desarrollo de la sesión de aprendizaje. Debe entender que el aula es un espacio de experiencia de aprendizaje, en ese sentido su trabajo está en desarrollar las capacidades comunicativas para que los estudiantes, futuros ciudadanos, sean capaces de comunicar sus ideas y sentimientos, saber escuchar, analizar y emitir juicios de valor ante cualquier mensaje que reciba.

Un ciudadano que se comunica de manera eficiente está en la capacidad de ejercer responsablemente su ciudadanía y establece relaciones de igualdad y colaboración, esto es posible mediante un buen trato que se da a través de las buenas prácticas en el aula, por lo que los estudiantes deben participar en la construcción de los acuerdos de convivencia, una de las formas para atender situaciones de conflicto en el aula por el docente es la de realizar juego de roles que consiste en poner a los estudiantes frente a una realidad distinta de la habitual, de forma que puedan sentir o expresar sentimientos y sensaciones, favoreciendo que ellos hagan sus propios descubrimientos respecto a ellos y de su entorno

5.2 Experiencia Exitosa

En la IE César Abraham Vallejo Mendoza de la localidad de Urpay, Provincia de Pataz se ha desarrollado un trabajo con un considerable grado de eficacia, basado en acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico: Lo han denominado “De la mano hacia la mejora de los aprendizajes” ha alcanzado a 37 docentes del nivel secundaria de la citada IE estuvo a cargo del Director Miguel Ángel Cieza Vigo y el Subdirector Bary Percy Mendoza Martínez.

El objetivo primigenio fue observar el trabajo docente y recoger información para iniciar algún programa de mejora; debido a la seriedad con que se tomó el programa se fueron implementando otras actividades que devinieron en un proyecto formal. Se consiguió el concurso de todos los docentes y permitió la unión

magisterial. Se plantearon nuevos objetivos y se estableció que el público objetivo con mayor beneficio serían los estudiantes.

Las acciones iniciales dieron pie a la elaboración de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que fue propuesto por el cuerpo directivo y asumido por toda la comunidad educativa; al inicio hubo un poco de incertidumbre sobre el cómo se iba a desarrollar, luego se fue conociendo al detalle las acciones y se argumentó con los dispositivos legales vigentes para que se obtenga el compromiso de toda la comunidad.

El proyecto tuvo cuatro etapas. En la primera se organizó el equipo de monitoreo; en la segunda, la elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento; la tercera etapa tuvo dos momentos: la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento y, la sistematización de los resultados. Finalmente se efectuó la evaluación de los resultados y la toma de decisiones para mejorar la práctica docente ya que se identificaron algunas dificultades como también aciertos.

Culminado el cronograma se arribaron a importantes conclusiones como el valor del involucramiento de la comunidad docente en acciones de mejora; la importancia de una comunicación permanente y asertiva; el compromiso de los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su labor; el planteamiento de objetivos claros y alcanzables, la importancia del acompañamiento. Pero el mayor logro fue evidenciar mejora en los niveles de aprendizaje de la comprensión lectora en los estudiantes, vistos los resultados de la aplicación del Kit de evaluación “aprendamos juntos” el incremento en el nivel satisfactorio de lectura se incrementó en 2% y el nivel en proceso subió 7%; reduciéndose el porcentaje de estudiantes que se ubican en el nivel inicio

El éxito de esta acción como la implementación de acciones similares en otras IIEE han valorizado la importancia del monitoreo y ha traído a primer plano la implementación de Planes de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en casi todas las IE de la región unos con mayor grado de rigurosidad que otros, pero importantes porque se adopta una nueva conducta de trabajo que revaloriza la carrera docente y mejora los aprendizajes de los estudiantes.

6. Diseño del Plan de Acción

6.1 Objetivos

Los objetivos expresan, de manera clara y concreta, lo que se debe lograr, deben ser realistas, es decir, que expresen lo que es posible de lograr. Al plantear el objetivo general hay que señalar la expectativa global de lo que se pretende hacer a él adicionar unos objetivos específicos que también van a contribuir a dar solución a la problemática.

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 corresponda a las necesidades y demanda de los docentes de la Institución Educativa N° 81023 “Nuestra Señora de Lourdes” del Distrito de Paiján, Provincia de Ascope – UGEL Ascope – La Libertad.

6.1.2 Objetivos Específicos

- Monitorear la Práctica docente en el área de Comunicación a través de visitas de observación de aula, para recoger información sobre los procesos pedagógicos, las estrategias metodológicas y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes para mejorar los niveles de logro de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La Alternativa priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del Área de Comunicación, implica estrategias y actividades para fortalecer el ejercicio docente en el desarrollo de la competencia: comprende textos escritos y está orientada a incrementar el número de estudiantes que logran el nivel satisfactorio en la competencia: Comprende textos escritos. Siendo la lectura, eje transversal en todos

los saberes, se estima también un incremento de los niveles de aprendizaje en las demás áreas. El monitoreo pedagógico a través de las visitas de aula para el recojo de información, el acompañamiento y la evaluación, se convertirá en ejercicios habituales.

La información que se recoja no sólo tendrá que ver con los procesos pedagógicos sino también con la convivencia en el aula: a partir de ello se debe realizar una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar acompañamiento y el soporte técnico-afectivo que requieren los docentes para el mejor desempeño en su trabajo. Los resultados debidamente sistematizados se ponen en consideración de los docentes y se inicia el seguimiento para determinar si ha sido efectivo el trabajo y se evidencian mejoras en los niveles de aprendizaje.

Es un desafío para el equipo directivo que se asume como prioridad, requiere el concurso de docentes, padres y madres de familia y lógicamente de los estudiantes, con esto se debe conseguir mejores logros de aprendizaje y paulatinamente ir revalorando la labor docente para generar en ellos la reflexión del trabajo realizado, promover un aporte de los elementos para un saber teórico – práctico y la organización para el trabajo en equipo y cooperativo con ello se inicia la construcción de propuestas pedagógicas acordes con la realidad de los estudiantes y de su entorno que tanto hacen falta en la escuela de hoy.

En la actualidad existen una serie de normas que hacen mención al monitoreo, no todas hacen referencia al monitoreo de los procesos pedagógicos; es conveniente precisar que éste se centra en lo que realiza el docente en el aula para facilitar el aprendizaje de los estudiantes y tiene sus propios objetivos así como sus propios operadores. Dentro de las normas podemos citar a la R.M. N° 657-2017-MINEDU, la R.M. N° 008-2016 y la R.M. N° 088-2018; el Marco del Buen Desempeño Directivo y el Marco del Buen Desempeño Docente.

A continuación se presenta la Matriz del Plan de Acción.

ALTERNAVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGI AS	ACTIVIDADES	RESPONSA BLES	CRONOGRAMA											
							M M	A A	M M	J J	J J	A A	S S	O O	N N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica al docente del área Comunicación	Monitorear la Práctica docente en el área de Comunicación a través de visitas de observación de aula, para recoger información sobre los procesos pedagógicos, las estrategias metodológicas y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas ejecutadas para el total de aulas de la IE	Visita al aula	1.1 Sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia de la aplicación de un plan de monitoreo en la IE	Director	x x											
		Porcentaje de observaciones ejecutadas para el recojo de información	100% de observaciones ejecutadas para el total de aulas de la IE N° 81023	Observación entre pares	1.2 Revisión de los instrumentos de monitoreo	Director	x x	x										
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Director	x x	x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Director		x x	x x									
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Director			x	x x								
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas, observación entre pares, autogestión)	Director				x	x x	x	x					
Implementación del Plan de Monitoreo,	Acompañar la práctica docente en el área de	Porcentaje de talleres de seguimiento	100% de talleres de seguimiento	Taller de seguimiento	2.1 Elaboración del Cronograma de Acompañamiento	Director	x x	x										

Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica al docente del área Comunicación	Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes par mejor los niveles de logro de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación	ejecutadas para fortalecer las capacidades docentes.	realizadas para el total de docentes de aula de la IE		2.2 Preparación de material e información para el Taller de seguimiento	Director	x	x									
					2.3 Aplicación de estrategia e instrumentos de acompañamiento	Director	x	x			x	x	x	x			
					2.4 Retroalimentación al docente en la visita y observación entre pares	Director			x	x		x	x	x	x		
					2.5Auto retroalimentación del docente en autogestión	Director					x	x	x	x			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica al docente del área Comunicación	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Porcentaje de evaluaciones realizadas para las estrategias planteadas	100% de evaluaciones realizadas al docente de aula de la IE	Modelo centrado en los resultados (heteroevaluación)	3.1 Elaboración del Cronograma de Evaluación	Directo	x	x									
					3.2 Revisión de los instrumentos de evaluación	Director	x	x									
					3.3 Elaboración del Cronograma de Evaluación	Director				x							
					3.4 Aplicación de estrategias e instrumentos de Evaluación.	Director					x	x	x	x			

					3.5 Procesamiento de resultados de la evaluación	Director				x	x	x	x			
					3.6 Comunicación de resultados de la evaluación al docente (Informe de evaluación)	Director									x	

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá establecer acciones que permitan superar la problemática encontrada y generar las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación presenta a través de una Matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

- Actores: Docentes del área de Comunicación y estudiantes del VI Ciclo de la EBR de la IE N° 81023 “Nuestra Señora de Lourdes” de Paiján.

- Evidencias: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

Instrumentos:

- Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

Es importante señalar que persiste una tendencia al conformismo y escasa cultura de la investigación e innovación por parte de los docentes; también una visión de rechazo a las acciones de cambio que propone el Minedu promovidas por la dirigencia gremial que quiere hacer ver estos cambios como situaciones impuestas por los organismos financieros internacionales, que no obedecen a la realidad y que además, antes de cualquier implementación de cambio, éstos deberían ser consultados con los

docentes y además los docentes deben ser capacitados en estos nuevos paradigmas.

La socialización del contenido en el Marco del Buen Desempeño Docente debe aclarar dudas, promover cambios y crear conciencia en los maestros de que estas nuevas incursiones son en procura de mejores aprendizajes para los estudiantes, que la capacitación e investigación son tareas inherentes a la profesión docente y que con estas acciones se está revalorando la carrera ya que, por los resultados de las pruebas internacionales, como PISA, obtenidas por nuestros estudiantes, la labor docente enfrenta retos que superar para una mejor posición con referencia a la educación en otros países.

Definitivamente la implementación del Plan de Acción de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes en la competencia de produce textos escritos en el área de Comunicación de la Institución Educativa, puede traer ciertos riesgos que interfieran en la ejecución del plan, los actores educativos son diversos y muchas veces influyen en la ejecución. Los riesgos que se pueden presentar durante la ejecución del Plan de Acción están relacionados a las licencias que puede tener el docente, a que algunos de ellos no aceptan el monitoreo, una posible huelga magisterial, no permiten un tiempo adicional para la reflexión, no asisten a los talleres, la no participación en la autoevaluación, la resistencia a la evaluación entre pares.

Frente a estos riesgos, las medidas a adoptarse serán: sensibilizar a los docentes para que participen del monitoreo, acompañamiento y evaluación; reprogramar las acciones de monitoreo en caso de huelga o licencia del docente, negociar con ellos sobre horarios flexibles para su participación en la reflexión sobre su práctica docente y asistencia a talleres, brindar apoyo personalizado al docente que tiene más dificultades, proponer otras formas de autoevaluación, por ejemplo observar en grupo videos de sesiones de aprendizaje grabados por las mismas docentes evaluadas.

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
				0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de visitas de observación de aula, para recoger información sobre los procesos pedagógicos, las estrategias metodológicas y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Lista de cotejo	Fascículos autoformativos del programa. Directivos y docentes.	100% de visitas ejecutadas
		Observación entre pares	1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo		X					- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.			
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo			X				- Plan de monitoreo		Calendarización del año escolar.	
		Autogestión	1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)			X				- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.		Directivos y docentes Impresos	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita			X				- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para acompañamiento			
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)			X				- Informe de monitoreo.			

Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes par mejor los niveles de logro de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de encuentros y seguimientos ejecutados para fortalecer las capacidades docentes.	Encuentros y seguimiento	2.1 Elaboración del Cronograma de Acompañamiento			X				-Plan de acompañamiento		Directivo capacitador	
			2.2 Preparación de material e información para el encuentro seguimiento			X				Listado de recepción de Material de información		Director, equipo directivo	
			2.3 Aplicación de estrategias e instrumentos de acompañamiento			X				Listado de recepción de Material s de información		Director, equipo directivo	
			2.4 Retroalimentación al docente en la visita y observación entre pares				X	X		Listado de recepción de verificación de dialogo entre pares	lista de cotejo	Director, equipo directivo	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las	Porcentaje de evaluaciones realizadas para las estrategias planteadas	Modelo centrado en los resultados (heteroevaluación)	3.1 Elaboración del Cronograma de Evaluación		X					-Plan de acompañamiento		Director, equipo directivo	90% de evaluación a la práctica docente
			3.2 Revisión de los instrumentos de evaluación		X					Fichas de monitoreo y acompañamiento		Director, Comis. Gestión de los aprendizajes.	
			3.3 Elaboración del Cronograma de Evaluación		X					Plan de monitoreo y acompañamiento		Director, equipo directivo	

competencias pedagógicas en el área de Comunicación		pares (coevaluación)	3.4 Aplicación de estrategias e instrumentos de Evaluación.			X	X			Cuadro de necesidades del docente		Director, equipo directivo	
		Modelo centrado en el desempeño docente (autoevaluación)	3.5 Procesamiento de resultados de la evaluación				X			Acta de reunión de equipo directivo		Director, equipo directivo	
			3.6 Comunicación de resultados de la evaluación a docentes (Informe de evaluación)				X			Acta de reunión de entrega de informe de resultados	Lista de cotejo	Director, equipo directivo	

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

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%)

Es conveniente contemplar algunas eventualidades que podrían suceder por circunstancias ajenas al control que se pueda ejercer; ante ello hay que establecer una serie de medidas a adoptar para superar la contingencia; en el presente cuadro se citan las medidas que se implementarían en caso de algunas causales de riesgo que afecten el desarrollo del Plan de Acción.

OBJETIVOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la Práctica docente en el área de Comunicación a través de visitas de observación de aula, para recoger información sobre los procesos pedagógicos, las estrategias metodológicas y la convivencia en el aula.	• Las licencias o permisos que puede usar los docentes como derecho ya sea por razones de salud, motivos personales o particulares o por derecho sindical.	• Reprogramar acciones de monitoreo para lograr la participación de todos los docentes involucrados.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes para mejorar los niveles de logro de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación	• La resistencia de los docentes a ser monitoreados, acompañados y/o evaluados por sus pares. • Indiferencia a los resultados de los logros de aprendizaje de los estudiantes.	• Sensibilizar a los docentes sobre la importancia de su participación en las acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación • Felicitar a los Docentes en la que sus estudiantes alcancen niveles de logros satisfactorios.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	• La posible huelga magisterial convocada por el gremio de maestros para este año.	• Sensibilizar a los docentes sobre la importancia de la continuidad en el proceso educativo y los riesgos a conseguir los logros institucionales en caso de interrupción.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos humanos y financieros destinados en la puesta en marcha del mismo, el presente cuadro presenta los costos que deben considerarse en la ejecución de las actividades programadas en el Plan de Acción, además permite conocer de manera anticipada y ordenada la inversión y la procedencia de la misma. La normatividad vigente da pie a generar y hacer uso de recursos que permitan solventar los gastos; esto debe quedar estipulado en los documentos de gestión del presente año como el PAT y el PEI actualizado.

El cuerpo directivo garantiza la adquisición y puesta a disposición de los recursos necesarios para implementar el Plan de Monitoreo, acompañamiento y evaluación, consciente de que se trata de una inversión para la mejora de los aprendizajes contemplada y aprobada por la comunidad educativa y convencido de que los resultados serán positivos. El cuadro del presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta columnas de periodos de ejecución, costos de las actividades y finalmente fuente de financiamiento.

Las cifras se han estimado teniendo en cuenta los costos actuales de los insumos y el financiamiento se ha hecho en base al movimiento económico que ha venido presentando la IE en los últimos años. Sin embargo, conviene precisar que en el caso de alguna crisis abrupta en la economía, nacional o institucional, se gestionarán con aliados estratégicos los recursos que permitan la implementación del Plan al 100%.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	PERIODO	COSTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Elaborar e implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en la IE N° 81023 “Nuestra Señora de Lourdes” para incrementar el Bajo nivel de logro de aprendizaje en la Competencia de	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Primera semana de Marzo	S/10.00	Recursos Propios
	1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/10.00	Recursos Propios

comprende textos escritos del área de comunicación en los estudiantes VI ciclo de EBR.	1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/10.00	
	1.4 Diagnostico del desempeño docente (primera visita)	Primera semana de abril	S/10.00	Recursos Propios
	1.5 Observación de sesiones de aprendizaje (visita 2 y 3)	Tercera semana de abril		
	1.6 Procesamiento y comunicación de los resultados	Mayo - Junio	S/10.00	Recursos Propios

Figura N° 7 Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

La participación en actividades de formación como directivo plantea nuevos retos y brinda la posibilidad de fortalecer conocimientos, apropiarse de otros e ir enriqueciendo la formación pedagógica, desde la designación se ha participado en una serie de programas que ha favorecido el desempeño, ha reforzado conocimientos, ha promovido acceder a otros y ha fortalecido la visión del liderazgo pedagógico. El presente trabajo, como producto de este programa de formación en servicio contribuye en la formación profesional de los directivos de la Provincia de Ascope.

Se nos ha dado la posibilidad de realizar un real diagnóstico de la situación institucional, atendiendo a criterios técnicos que antes desconocíamos, esto debe promover la implementación de acciones que garanticen una mejora institucional ya que están dirigidas a enfrentar y superar la problemática más álgida; se ha conseguido en un proceso de adquisición de conocimientos sobre los procesos de gestión escolar y la práctica del liderazgo pedagógico, a través de la priorización de problemáticas sobre las deficiencias en el monitoreo y acompañamiento a los docentes por parte del líder pedagógico y como esta deficiencia incide en el Bajo nivel de logro de aprendizaje en la Competencia de comprender texto escritos, del área de comunicación.

Las enseñanzas del Módulo 0, dieron la posibilidad de elaborar el diagnóstico priorizando metas de aprendizaje adoptando una reflexión crítica sobre cómo está y qué queremos lograr para la institución educativa, así como se llevó a cabo la réplica a las y los docentes respecto de los aprendizajes, logrando identificar una variedad de problemas, sistematizando los que tenían relación con los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido se aprovechó el producto obtenido que fue hacer una propuesta de cambio de la gestión escolar desde el enfoque de liderazgo pedagógico.

De la misma manera, los conocimientos compartidos en el Módulo 1, favorecieron la construcción del árbol de problemas comprobando sus causas y efectos del problema que dieron origen al problema priorizando el que más afecta a los aprendizajes de los estudiantes

En lo que respecta al Módulo 2, se trabajó todo lo relacionado a la planificación institucional direccionándolo con el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de trabajo, para mejorar el diagnóstico levantado y así poder revertir el problema, se sistematizó también el árbol de objetivos, procediéndose a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para determinar aquellos que tengan que ver en la propuesta de solución al problema; en este contexto, se relacionó con el MBDDirectivo, culminando el proceso se obtuvo como producto el Plan de diagnóstico participativo para levantar información del problema identificado.

El Módulo 3 está referido a la participación y clima institucional incidiendo en el problema priorizado; y asimismo se hizo el Informe del Diagnóstico para acopiar información de diversos grupos de interés, para ello se trabajó en la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se elaboró un cronograma para aplicar los instrumentos como son: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, lográndose recoger información sobre el desempeño docente en el área de Comunicación,

En cuanto al Módulo 4, desarrolló lo relacionado a la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, permitió también empoderarse de los lineamientos básicos del currículo nacional de educación básica (CNEB), sus enfoques transversales y el perfil del egreso, competencias y capacidades, como también el rol del directivo en relación a los docentes como gestor del currículo; de la misma forma, se logró conocer los lineamientos y orientaciones para terminar con el Diagnóstico, realizándose el procesamiento de los resultados logrados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel resolución de problemas; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

Finalmente, en el Módulo 5 referido al Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió conocer el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en la elaboración del Plan de Acción. También, se dio las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que ayude a formular acciones concretas para dar solución al Bajo nivel de logro de aprendizaje en la Competencia: comprende texto escritos

del área de Comunicación, en los estudiantes VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81023 “Nuestra Señora de Lourdes”, del distrito de Paiján, provincia de Ascope , UGEL Ascope-La Libertad proyectando una alternativa de solución fundamentada y que comprometa la participación activa de todos los componentes de la comunidad educativa a partir de su planificación, su desarrollo, evaluación y retroalimentación. Es así que el producto del Plan de Acción es la consecuencia de una construcción gradual y que se ha logrado materializar con el aporte de cada módulo, las orientaciones del docente facilitador y los procesos de investigación de otras fuentes y recursos educativos.

10. Lecciones Aprendidas

Identificar un conjunto de aprendizajes que permiten una reorientación del trabajo directivo, a la vez, identificar aciertos y desaciertos en la gestión; para potenciar unos y desterrar otros; pero, sobre todo se empoderó a los directivos con una serie de instrumentos y herramientas que van a ser tomadas en cuenta para una gestión eficaz. Implementar una cultura de autoevaluación reflexiva es un buen punto de partida, fortalecer la convivencia democrática comprendida como el conjunto de relaciones sociales, interpersonales y grupales en toda la comunidad educativa, también la participación y la toma de decisiones respetando las diferencias y asumiendo el compromiso con el bien común constituyen conceptos que se internalizan con todos los integrantes de la comunidad educativa.

Implementar una cultura del monitoreo, acompañamiento y evaluación en la comunidad educativa; es favorable la conformación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje como apoyo a la socialización de los temas, elaboración de instrumentos, sistematización de la información y toma de decisiones. Es vital hacer un diagnóstico con carácter técnico que identifique el principal problemas que afectan el logro de aprendizajes y que sirva como punto de inicio de la implementación de acciones de mejora. Es necesario empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, en ese sentido es importante que conozcan documentos básicos como el Marco del Buen Desempeño Docente, El Manual de Monitoreo, acompañamiento y Evaluación, entre otros.

Participar en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes, y se debe desplazar la idea que solo el directivo es el responsable de la formulación de mejorar frente a los problemas que afectan el logro de los aprendizajes de los estudiante, toda la comunidad educativa debe participar.. Hay que precisar que en lo que respecta a los procesos de gestión, cada integrante desarrolla una función específica en la organización educativa, pero todos se encuentran en continuo cambio e interacción estableciendo relaciones y vínculos entre sus propios procesos y componentes, articulándose entre el MBDDirectivo y el MBDDocente.

Asumir las dimensiones de Viviane Robinson, permite al directivo establecer las metas claras y es una de las opciones para la mejora de la gestión de la institución educativa el de implementar las cinco dimensiones expuestas, pues ponen en

evidencia los vínculos entre el liderazgo y los resultados de los estudiantes, estas dimensiones se sustentan en el MBDDirectivo. Esto nos permite también concluir que la gestión y el liderazgo directivo debe tener una propuesta integral sistémica ante diferentes situaciones que se requiera abordar, para crear ambientes y condiciones de un aprendizaje de calidad.

Convivir de manera democrática; en lo referente a la participación y clima institucional, podemos decir que la convivencia escolar democrática es primordial y está comprendida por el conjunto de relaciones sociales, interpersonales y grupales en toda la comunidad educativa, también por la participación y la toma de decisiones respetando las diferencias y asumiendo el compromiso con el bien común. En tal sentido, gestionar el buen clima y la convivencia escolar se convierte en un gran reto para el líder pedagógico.

Implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación; las acciones del MAE, constituyen una actividad obligatoria y una eficaz herramienta que va a reforzar y consolidar los procesos pedagógicos, a la vez: establecer acciones de capacitación y asesoramiento, asumir compromisos para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes. De la misma manera se concluye que los resultados obtenidos, al diseñarse el Plan de Acción nos demuestran que el monitoreo pedagógico influye en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y en el desempeño profesional de los docentes, los índices del desempeño docente y a la vez las habilidades personales se fortalecen y sustentan la gestión educativa.

Referencias

Aulls, M. W. (1978). *Enseñanza activa de las habilidades de comprensión de las ideas principales*. Madrid : Aprendizaje/Visor

Gálvez, C. (2008). *Hagamos de nuestra escuela un espacio acogedor*. Lima, Perú.

Minedu. (trad.) (2012) *El árbol de problemas*. Lima: Minedu-Secretaría técnica de Planificación

Minedu. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima : Minedu

Minedu (2013). *Fascículo de Rutas de Aprendizaje*. Lima : Minedu

Minedu. (2015) Manual de gestión escolar. Directivos construyendo escuela Lima: Minedu

Minedu. (2016b). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima: Minedu

Pantoja. A. (2005). *La gestión de conflictos en el aula*. España. Secretaría general técnica

Consejo Nacional de Educación (2007):(13)