

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTECERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENSIÓN DE TEXTOS ESCRITOS, DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81751 “DIOS ES AMOR”, DEL DISTRITO LA ESPERANZA - UGEL 02.

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

AGUILAR DE ROJAS, Rosario Elena

La Libertad – Perú
2018

ÍNDICE

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. “Dios es Amor”.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos.....	9
2.1.1 Resultados cuantitativos	9
2.1.2 Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E	
Compromisos de Gestión Escolar y el MBDD.....	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	19
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	23
5.1 Marco Conceptual.....	23
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica.....	23
5.1.1.1. Definición de monitoreo Pedagógico.....	23
5.1.1.2. Estrategias de Monitoreo Pedagógico.....	24
5.1.1.2.1. Visita al aula.....	24
5.1.1.2.2. Autogestión.....	24
5.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico.....	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 pedagógico.....	26
5.1.2.2.1. Círculos de interaprendizaje.....	26
5.1.2.2.2. Pasantías.....	27
5.1.2.2.3. Comunicación virtual.....	27
5.1.2.2.4. Talleres de seguimiento.....	27
5.1.3 Evaluación del desempeño docente.....	27
5.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño.....	27
5.1.3.2. Tipos de evaluación de desempeño.....	28
5.1.3.3. Instrumentos de evaluación de desempeño.....	29
5.1.4 Área de comunicación.....	30

5.1.4.1. Enfoque del área: enfoque comunicativo textual	31
5.1.4.2. Competencia: comprende textos escritos.....	32
5.1.4.3. Procesos didácticos de la comprensión de textos escritos.....	33
5.1.5 Recursos y materiales educativos para desarrollar la competencia	33
5.1.6 Estrategias para favorecer la convivencia en el aula.....	34
5.2. Experiencia Exitosa.....	39
5.2.1 Experiencia personal exitosa en la I.E. No. 0523.....	39
6. Diseño del Plan de Acción	41
6.1 Objetivos.....	41
6.1.1 Objetivo general.....	41
6.1.2 Objetivos específicos.....	41
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	41
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	47
8. Presupuesto.....	53
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	55
10. Lecciones Aprendidas.....	57
Referencias Bibliográficas	59

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico	13
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como líder pedagógico.....	17
<i>Figura 4.</i> Alternativas de solución.....	36
<i>Figura 5.</i> Matriz del plan de acción	43
<i>Figura 6.</i> Plan de monitoreo y evaluación del plan de acción	48
<i>Figura 7.</i> Riesgos y medidas a adoptar	52
<i>Figura 8.</i> Presupuesto del plan de acción	53

Introducción

Todos los directivos y docentes somos conscientes que la época actual, la educación ha dado un giro trascendente y que los procesos que orientan los aprendizajes son y deben darse de manera sistemática en un input y un output de calidad, coherente con los cambios y comportamientos propios de la generación actual y en el marco de una nueva filosofía transformacional. En este sentido, es necesario que se plantee una “nueva visión en la escuela” que refleje un liderazgo pedagógico, en un trabajo colaborativo asentado en comunidades que acompañen a los actores principales al cumplimiento de acuerdos y compromisos asumidos hacia el logro de metas tal como se detalla a continuación.

En el primer acápite se presenta la problemática que repercute en los aprendizajes de los estudiantes. Se explica donde se desarrolla la experiencia, su ubicación y aspectos relevantes; así como las características del contexto en el que se desarrolla la vida de la escuela. Se menciona la existencia de elementos internos y externos; las oportunidades y las demandas que exige la comunidad para superar la problemática identificada.

En el segundo acápite se describe el diagnóstico del problema pedagógico identificado, se menciona los antecedentes, se analizan las causas, factores y consecuencias que inciden en la gestión de la escuela. Se describe las técnicas, instrumentos y fuentes a las cuales se recurrió en la investigación cuantitativa y cualitativa para validar el problema. Se aplicó algunas técnicas como la ficha de observación de clase y el focus group a un grupo de docentes y estudiantes. Luego se presenta los datos procesados en sus dimensiones, indicando con ellos deficiencias en la gestión de la convivencia, en la gestión curricular y sobre todo en el Monitoreo y Acompañamiento. Se relaciona las causas del problema con la gestión por procesos y con las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo encontrando que en las instituciones aún fallan los actores educativos en todo ello.

En el acápite tres, se plantea el rol del directivo como Líder Pedagógico tomando en cuenta las dimensiones que propone Viviane Robinson, el establecimiento de metas y expectativas, un trabajo colegiado para el planeamiento, ejecución y evaluación lo cual tendrá gran impacto siempre y cuando se implemente el Plan de Monitoreo y Acompañamiento como plataforma de soporte del Plan de Acción, de un plan de mejora, del plan lector y de un plan de convivencia que contribuyan a formular

acciones concretas para dar solución al bajo nivel de comprensión de textos escritos; que acompañe reflexivamente a los docentes para su crecimiento profesional y con ello la mejora de los aprendizajes y de la escuela.

En el cuarto acápite se proponen alternativas de solución al problema pedagógico identificado. Se plantean actividades estratégicas, misionales y de soporte que operen como cadenas de valor frente al problema, los retos y demandas. Se plantea aplicar planes de mejora y un plan lector estratégico que haga uso de materiales contextualizados; establecer una plataforma de convivencia y sobre todo la implementación de un Plan de Monitoreo y de Acompañamiento sostenido en comunidades profesionales de aprendizaje como estrategias para fortalecer los procesos de gestión y las capacidades interpersonales y profesionales del director y los docentes del área de comunicación con el propósito de mejorar el nivel de comprensión de textos escritos en los estudiantes.

Luego en el acápite cinco se sustentan conceptualmente las propuestas de solución para revertir cada una de las causas del problema en estudio. La alternativa se relaciona prioritariamente con la variable que incide en los factores de las causas, y consecuencias; se argumenta teóricamente la necesidad de lograr un cambio en la gestión del currículo y de la escuela, con un liderazgo compartido y el apoyo de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación como estrategia vertebral en la acción pedagógica de los actores principales de la educación.

En los acápites seis y siete presentamos los objetivos, las metas y la matriz del Plan de Acción y del Plan de Monitoreo y Acompañamiento que direccionará las actividades estratégicas que se implementarán para revertir y solucionar el problema identificado. Asimismo, se presenta dentro de ellos la 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.

En los acápites ocho, nueve y diez se considera el Presupuesto, la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción y las Lecciones aprendidas. En el primero se evidencian las actividades, los tiempos y sobre todo los costos y recursos que cubrirán la implementación de los planes propuestos. En el acápite nueve se describe la importancia de cada módulo en la formación de un líder pedagógico y su empoderamiento en la gestión escolar proponiendo alternativas para solucionar la problemática identificada. Por último, se exponen las lecciones aprendidas considerando los riesgos y medidas a adoptar en la implementación de dichos planes.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE. N° 81751

La Institución Educativa N° 81751 “Dios es Amor” pertenece a la UGEL 02 de La Esperanza, que administra la Gerencia Regional de Educación La Libertad. Está ubicada en la manzana 33 lote 3, sector II, inmersa en una comunidad considerada como centro poblado y llamada Wichanzao; pertenece al distrito la Esperanza, Provincia Trujillo. Región La Libertad. Se sitúa a menos de 50 m. de la carretera Panamericana, a espaldas de la comisaría Jerusalén de Wichanzao que está frente al instituto (SENATI). Colinda con el centro poblado El Milagro y ciertos sectores del distrito. Incluye a una población con bajo nivel socio económico y con tendencias a la violencia, a la delincuencia y a las drogas lo cual repercute en la formación de los estudiantes y que afecta de manera puntual en sus aprendizajes.

Por lo expuesto, la comunidad de Wichanzao exige que la institución brinde una educación que asegure una formación sólida en valores éticos y con una visión diferente, estudiantes preparados para enfrentar riesgos y para triunfar en la vida tanto en lo profesional como en lo personal, por lo tanto esperan que sus maestros sean personas de calidad, estén capacitados profesionalmente para lograr las competencias previstas y comprometidos a mejorar la cultura de la escuela que involucre a la comunidad en un trabajo conjunto para aprovechar las oportunidades como la presencia cercana a la comisaría, al centro de salud, a la parroquia, al mercado, al Instituto SENATI y algunas fábricas industriales que se puedan convertir en aliados estratégicos para ofrecer una educación con visión empresarial a los estudiantes, de tal manera que sus aprendizajes les sirva para mejorar la calidad de vida de ellos, de sus familias y de su comunidad.

La Institución Educativa (I.E) con una edad de 29 años cuenta con una infraestructura de material noble en una extensión de 5,000 metros cuadrados donde funcionan 21 aulas distribuidas en cuatro pabellones de dos pisos. Además, tenemos dos módulos de servicios higiénicos con 12 baños cada uno y dos patios, uno central y

el otro que funciona como loza deportiva. No cuenta con ambientes para biblioteca, laboratorio de ciencias ni para sala de innovaciones pedagógicas.

En el mismo sentido, la institución brinda sus servicios 1,300 estudiantes que proceden de cuatro sectores céntricos de la comunidad, y de otros 9 sectores que geográficamente están desparramados en las faldas del cerro Las Cabras; así también de otros sectores fronterizos aledaños. Estos estudiantes conforman 24 secciones en el nivel primario, distribuidos en dos turnos en mañana y tarde. En el turno de la mañana funcionan 12 secciones y en la tarde 12 secciones atendidos por 12 docentes en cada turno, en el nivel secundario tenemos 20 secciones en el turno mañana, 10 secciones y en la tarde la misma cantidad atendidas por 26 docentes y dos auxiliares, 04 personal de servicio y 01 oficinista liderados por 01 directora general y una subdirectora del nivel primaria designadas.

En los últimos años hemos logrado ser reconocidos con el bono escuela por el Ministerio de Educación; por la municipalidad distrital de La Esperanza por ser ganadores de concursos a nivel distrital y provincial y por una banda de músicos equipada. Así mismo venimos desarrollando talleres artísticos y deportivos para los estudiantes en riesgo social, apoyados por estudiantes líderes de la institución y por los organismos no gubernamentales (ONGs) Amanecer y Word Visión los cuales nos han dado resultados satisfactorios.

Por otro lado, las 800 familias que pertenecen a la IE son en su mayoría disfuncionales, con ausencia de la figura paterna, reemplazada por una familia nuclear con autoridad de los abuelos, tíos o padrastros. Estas familias se dedican a trabajos individuales como choferes de taxi o mototaxi y otros a trabajos dependientes como ayudante de construcción o cobradores de micros. Algunos padres, trabajan en empresas agrícolas retiradas de sus hogares o son comerciantes ambulatorios lo cual condiciona ausencia afectiva y moral a los hijos.

Finalmente, aclaro que la institución se encuentra al borde de carretera y protegida por aliados estratégicos externos que confluyen en su Seguridad como: Gobernador, Juez de Paz, el observatorio de seguridad ciudadana y la Fiscalía de la Mujer. Internamente nuestros aliados de apoyo son los comités de aula, la asociación de padres de familia (APAFA), el comité educativo Institucional (CONEI), el comité de alimentación escolar (CAE) Qali warma, el comité de mantenimiento WASICHAY los cuales contribuyen de manera directa en mejorar las condiciones de soporte para que se

den los escenarios adecuados y pertinentes donde se produzcan la buena convivencia y aprendizajes de calidad.

Así también contamos con un equipo directivo emprendedor y muy asertivo para gestionar, con docentes motivados y capacitados para propiciar niveles satisfactorios en los aprendizajes, con un personal administrativo y consecuente a los cambios y a la mejoras internas, algunos grupos padres de familia y alumnos identificados que nos ayudan de manera a resolver problemas de emergencia que atenten o que se necesite resolver para bien de la institución.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado los resultados de las evaluaciones de los estudiantes como la Evaluación Censal de estudiantes (ECE) y del plan lector se formuló el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión lectora en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de la EBR de la Institución Educación “Dios es Amor” del distrito La Esperanza - UGEL 02-Trujillo - La Libertad”.

Entre las causas prioritarias que han provocado este problema tenemos: escaso uso de material contextualizado en las sesiones de aprendizaje docentes que planifican de manera descontextualizada; que no aplican de manera adecuada los procesos didácticos de la comprensión lectora; el escaso monitoreo y acompañamiento al trabajo docente por parte de los directivos y sobre todo no se cumplen los acuerdos ni se establecen las estrategias de convivencia adecuadas para que los alumnos aprendan en un clima favorable.

Los factores que inciden y se asocian a las causas de este problema son: la falta de gestión curricular, la poca gestión en el monitoreo, acompañamiento y evaluación y la inadecuada gestión de la convivencia lo cual afecta en la gestión de la planificación, en la aplicación de procesos pedagógicos y didácticos, en los niveles de la comprensión lectora, en la convivencia, en los aprendizajes y por ende en la cultura de la escuela y de la comunidad.

Identificado el problema con sus causas y efectos encontramos que, la primera causa que se indica se ubica en la gestión del currículo y se define como el escaso uso de material contextualizado en el desarrollo de las sesiones de clase lo cual ha

provocado el desinterés de los estudiantes por la lectura. Los factores que se asocian a esta causa son la poca capacidad y motivación del docente para capacitarse e imbuirse de los nuevos enfoques pedagógicos, así también para seleccionar textos contextualizados en relación a los intereses de los estudiantes. Para dar solución a esta causa es necesario generar las comunidades profesionales de aprendizaje y establecer un plan de monitoreo y acompañamiento y evaluación que ayude al empoderamiento docente del enfoque comunicativo y con ello al desarrollo de la competencia de comprensión lectora.

La segunda causa se refiere a la presencia de una planificación descontextualizada y no coherente con los instrumentos de gestión (PEI, PAT, PCI) y se sitúa en la gestión currículo. Esto ocasiona una programación no diversificada, una enseñanza tradicional que conlleva a la desmotivación de los estudiantes por la lectura, una débil cultura y finalmente bajos niveles de aprendizaje en comprensión lectora. Los factores que se relacionan son la poca motivación del docente para capacitarse, la falta de capacidades y condiciones (escenarios y tiempo) para planificar teniendo en cuenta un nuevo currículo con nuevos enfoques. Para revertir esta causa es necesario implementar el plan de monitoreo y acompañamiento y generar las comunidades profesionales de aprendizaje para que de manera colegiada los docentes planifiquen considerando el contexto y las necesidades de los estudiante.

La tercera causa se ubica en la gestión del currículo y se refiere a la dificultad que tiene el docente para el manejo de los procesos didácticos en la comprensión de textos escritos. Como consecuencia se observa una rutinaria práctica lectora que conduce a un limitado pensamiento inferencial y crítico y al desinterés de los alumnos por lograr aprendizajes significativos. Los factores que se asocian a esta causa son la falta de motivación del docente para capacitarse y empoderarse de los procesos didácticos en la comprensión de textos y con ello la poca capacidad y condiciones para la implementación de un plan lector que responda al enfoque del área. Para enfrentar esta causa es necesario generar las comunidades profesionales de aprendizaje y establecer un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación.

La cuarta causa se refiere al incumplimiento de los directivos con el compromiso de monitoreo y acompañamiento al desempeño del docente y se ubica en la gestión del monitoreo. Como consecuencia se evidencia docentes poco empoderados y fortalecidos en el uso de los nuevos enfoques. Los factores que se asocian son la

presencia de directivos poco empoderados en los nuevos enfoques, en las técnicas, instrumentos y recursos para acompañar al docente en su planificación y en el desarrollo de su sesión de clase, así como la falta de interés para la retroalimentación formativa que ayude a mejorar el logro de los aprendizajes. Esto se soluciona generando el desarrollo de las comunidades profesionales de aprendizaje y la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación que fortalezca las capacidades de los docentes.

La quinta causa del problema se refiere a la carencia de estrategias adecuadas para la convivencia, se sitúa en la gestión de la convivencia. Todo esto ha generado situaciones de violencia especialmente entre estudiantes y por lo mismo un clima escolar inadecuado. Entre los factores que se relacionan a esta causa tenemos la falta de capacidad para asumir y hacer cumplir acuerdos y compromisos y para la gestión del conflicto. Todo esto ha generado situaciones de violencia especialmente entre estudiantes y por lo mismo un clima escolar inadecuado. Para solucionar esta causa se debe implementar el monitoreo, acompañamiento y evaluación y generar las comunidades profesionales de aprendizaje que fortalezcan las capacidades en los docentes para la gestión de la convivencia tomando en cuenta a la familia y a los aliados estratégicos para lograr la visión que se propone la escuela.

Existen también algunas fortalezas que ayudarán en la solución del problema: la presencia de un equipo directivo motivado para el cambio, algunos docentes capacitados en los nuevos modelos pedagógicos, comités internos conformados con padres de familia dispuestos a crear las condiciones para que se den los aprendizajes. Asimismo, existen convenios con aliados externos que apoyan actividades de mejora para una mejor convivencia escolar (ONG Word Visión y Amanecer) así como también el apoyo de otras instituciones como La UGEL, las Universidades, el SENATI, la Policía, El Centro Emergencia Mujer, la Parroquia y el Centro de Salud que permanentemente resguardan la convivencia y establecen puentes de apoyo a la formación del escolar.

A continuación, se presenta el árbol de problemas que evidencia la situación problemática identificada, así como, las causas y efectos que se relacionan y que explican el problema:

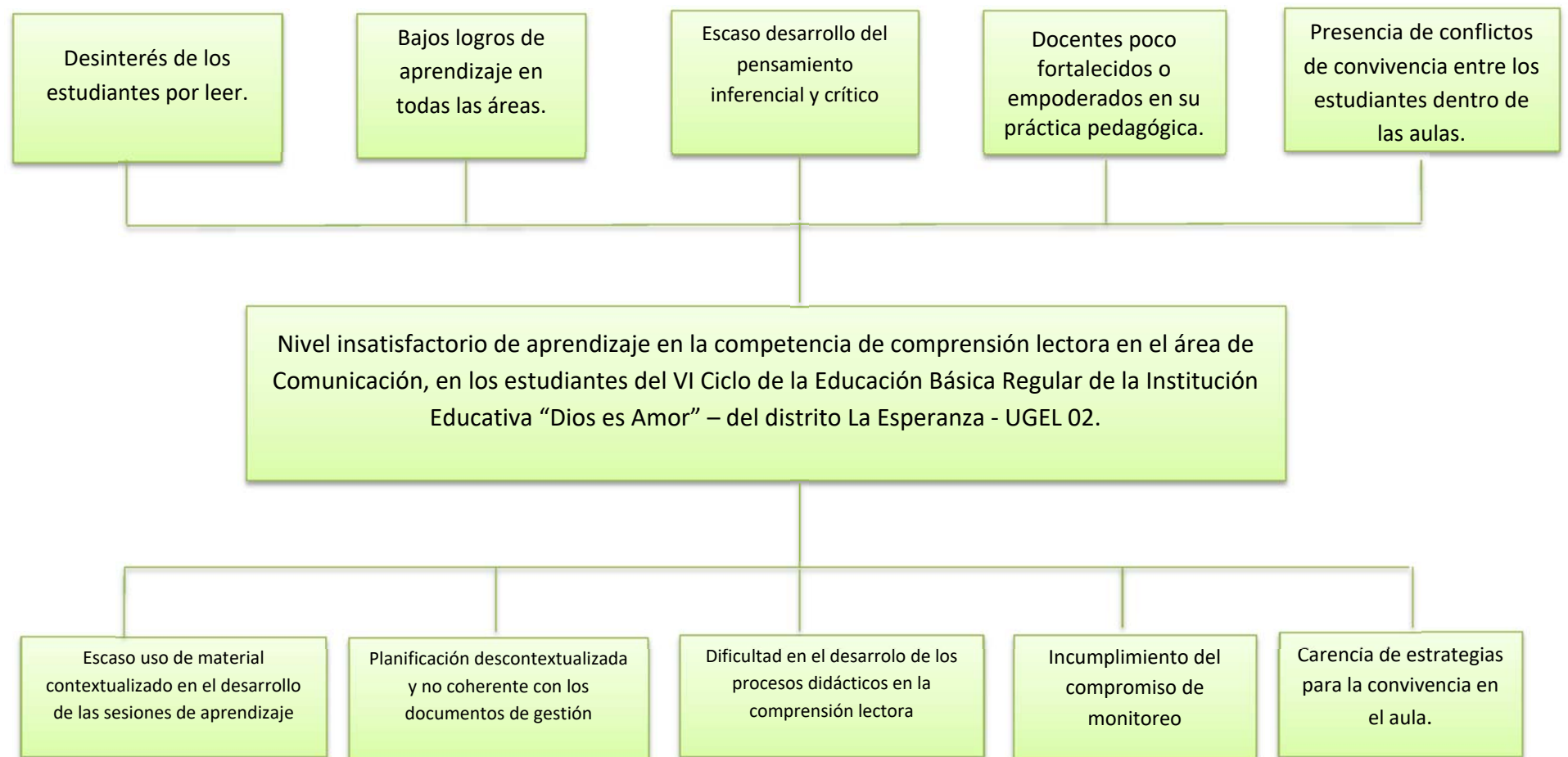


Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de los Instrumentos

2.1.1 Resultados cuantitativos. Para la investigación cuantitativa se han tomado en cuenta las causas del problema y se aplicó una ficha de observación de sesión de clase que después de procesadas arrojó los siguientes datos:

El 40% de los docentes no utiliza material contextualizado en sus sesiones de aprendizaje así como también un 70 % de docentes planifica sin tomar en cuenta el contexto y las necesidades e intereses de los estudiantes. En cuanto al empleo de los procesos didácticos en la comprensión lectora se evidencia un resultado del 60% que no consideran los procesos didácticos y pedagógicos ni mucho menos las estrategias de comprensión lectora.

Con respecto al número de docentes monitoreados un 40% responde que no existe un monitoreo implementado que no se socializa el plan y que no se reflexiona la práctica pedagógica. Esto se debe a la falta de capacitación, a un escaso trabajo colegiado y al poco acompañamiento y monitoreo reflexivo del directivo y sus pares. En un 20% los docentes y padres revelan que la población escolar le da poca importancia al cumplimiento de los acuerdos y compromisos para una buena convivencia, esto se debe a la falta de identidad y compromiso del docente y sobre todo al poco monitoreo y acompañamiento al docente en su práctica pedagógica.

2.1.2 Resultados cualitativos. En el aspecto de monitoreo y acompañamiento que realiza el directivo, la mayoría de docentes considera que existe, pero que éste no se socializa ni difunde en la institución. Por otro lado, también refieren que las fichas de monitoreo no se contextualizan ni tampoco se han analizan reflexivamente antes de

aplicarlas por lo que ellos desconocen los aspectos de su práctica pedagógica que se va a monitorear.

Asimismo, los docentes en su mayoría afirman que, el monitoreo se realiza con poca frecuencia y que en un inicio solo se aplican las fichas de autoevaluación que tampoco se reflexionan y que por lo mismo no son válidas para recoger información y retroalimentar el trabajo docente.

En este sentido, se considera que el monitoreo no se realiza adecuadamente y las pocas veces que se hace, no se cumple de manera efectiva el análisis crítico reflexivo de la práctica docente, lo que dificulta la labor pedagógica y por ende el logro de aprendizajes satisfactorios en los estudiantes.

Finalmente, para cambiar esta situación tomando en cuenta el Marco del Buen Desempeño Directivo se precisa en el Dominio 1 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; orientándolos hacia el logro de metas de aprendizajes”; y en el Dominio 2 Competencia 6 “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución Educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje” argumentando con esto la función responsable e inherente de los directivos en el proceso pedagógico de los docentes y en la gestión del currículo dentro de la escuela.

Por lo anterior señalado es importante que el directivo reflexione y elabore un plan de monitoreo consensuado, socialice las fichas o instrumentos de monitoreo, acompañe la labor de enseñanza-aprendizaje y por último considere los espacios y el tiempo necesarios para el análisis crítico reflexivo de la práctica docente con el propósito de la mejora de los aprendizajes.

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

Presentado el problema: nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia de comprensión lectora en el área de Comunicación en los estudiantes del VI Ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa. “Dios es Amor” – del distrito La Esperanza - UGEL 02. Relacionadas las causas y los efectos del problema y

analizadas en el desarrollo de los procesos de gestión de la escuela encontramos que: la primera causa evidencia al 40% de docentes que no toman en cuenta el uso de material contextualizado en sus sesiones de aprendizaje y se relaciona al proceso de gestión curricular, referido al proceso operativo, prepara las condiciones para la gestión de los aprendizajes (PO02)

La segunda causa en la cual se evidencia el 70% de docentes que no contextualiza su planificación con los documentos de gestión se relaciona con el proceso estratégico del planeamiento institucional (PE01) y se ubica en el proceso de gestión curricular (PO02.1) en la realización de la programación curricular. La tercera causa referida a un 60% de docentes del área que tienen dificultad en el empleo de los procesos didácticos se relaciona al proceso de gestión curricular y se ubica en la gestión de los aprendizajes (PO04), y todos sus procesos: desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), reforzar los aprendizajes (PO04.2); realizar acompañamiento integral al estudiante (PO04.3) y evaluar los aprendizajes (PO04.4).

La cuarta causa que revela un 40% el incumplimiento de los directivos del compromiso de monitoreo se relaciona con la gestión de monitoreo y se ubica en el proceso operacional, fortalecer el desempeño docente (PO03) asimismo se relaciona con el proceso, desarrollar el trabajo colegiado (PO03.1) y realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3). La quinta causa revela que un 20% de la comunidad educativa le da poca importancia al cumplimiento de los acuerdos de convivencia y se relaciona a la gestión de la convivencia escolar y la participación (PO05) en los procesos: promover la convivencia escolar (PO05.1), prevenir y resolver conflictos (PO05.2) y promover la participación de la comunidad educativa (PO05.3).

De la misma manera, en la función del directivo dichos procesos se orientan con la competencia 5 y 6 del Marco del Buen Desempeño Directivo: “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; Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”.

Por lo mismo, de acuerdo a las causas y efectos evidenciados se puede afirmar que no se han cumplido con todos los compromisos de la gestión escolar específicamente con el compromiso 4 en las causas: escaso dominio del escaso uso de material

contextualizado; planificación descontextualizada; dificultad en el empleo de los procesos didácticos y el incumplimiento del monitoreo y acompañamiento. Así también se incumple con el compromiso 5 en relación a la causa de carencia de estrategias para la convivencia en el aula.

Finalmente se deduce que en la institución educativa no se cumplen los compromisos y acuerdos y no se logran niveles satisfactorios de aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos porque los docentes no están empoderados de los nuevos enfoques, procesos y estrategias y porque no se cumple de manera efectiva con el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica. Evidenciadas estas situaciones que dificultan la competencia de comprensión lectora se propone como reto, generar condiciones de motivación y soporte para fortalecer las capacidades docentes para mejorar su práctica pedagógica a través de la capacitación colegiada en comunidades de aprendizaje y la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación que responda a la necesidades y demandas internas y externas de los estudiantes y la comunidad.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la capacidad de comprensión lectora en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de la EBR de la Institución Educación. “Dios es Amor” – del distrito La Esperanza - UGEL 02”.	Resultados cuantitativos: • PLANIFICACION En cuanto al conocimiento y dominio de los nuevos enfoques los docentes en un 40% aún no están empoderados de ellos por lo que utilizan textos no contextualizados. • El 70% de los docentes no planifican de manera contextualizada ni tampoco lo relacionan con los documentos de gestión. - PROCESOS DIDÁCTICOS En la competencia de comprensión de textos escritos aún los docentes no cumplen con los procesos didácticos de la comprensión en lectora en su rigor, obteniendo los resultados siguientes: -El 40% de los estudiantes no identifica el propósito de la lectura, no formula predicciones a partir del título, no identifica el tipo de texto antes de la lectura. -El 40% no formula ni contrasta hipótesis. - El 40% no parafrasea sobre el texto ni consolida respuestas durante la lectura. -El 40% no responde preguntas de nivel literal, inferencial y crítico. -El 60% no organiza la información en gráficos. -El 40% no realiza el diálogo a través de la metacognición. CONVIVENCIA ESCOLAR Con respecto a la convivencia escolar democrática, aún se observa un 20% de	-PE01: Desarrollo del Planeamiento Institucional. -PO02: Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes. -PO02.1: Realizar la programación curricular. -PO04: Gestionar los aprendizajes. -PO04.1: Desarrollar sesiones de aprendizaje. -PO04.2: Reforzar los aprendizajes. PO04.3: Realizar acompañamiento integral al estudiante. PO04.4: Evaluar los aprendizajes. -PO03: Fortalecer el desempeño docente. -PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado. -PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico. -PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación.	-El Compromiso 1 “Progreso Anual de los Aprendizajes” en cuanto se revela en los resultados del diagnóstico un nivel insatisfactorio en comprensión lectora porque no se está desarrollando de manera óptima los procesos didácticos. -El compromiso 4: “Monitoreo y Acompañamiento” En el sentido de que si no hay logros satisfactorios en la comprensión de textos entonces se debe fortalecer el acompañamiento al docente en el dominio de los procesos didácticos. El Compromiso 5: Clima Institucional que revela que no existe relación de acercamiento entre docente y	Dentro de los Dominios del MBD Directivo las competencias que se implican son: COMPETENCIA 1: Conduce la planificación a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno. COMPETENCIA 2: Orienta los procesos para la mejora de los aprendizajes en relación al Compromiso 4 de Monitoreo y Acompañamiento COMPETENCIA 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizajes basada en la colaboración mutua y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica (el trabajo colegiado y GIAS) que se deben desarrollar internamente. COMPETENCIA 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interno de la I:E: a través de acompañamiento sistémico y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar metas de aprendizaje.

estudiantes que no cumplen las normas debido a que no se establece acciones reparadoras ante el incumplimiento de los acuerdos de convivencia de los estudiantes.		alumno y si las relaciones afectivas no se dan en el aula entonces el aprendizaje tampoco se da con efectividad.
Resultados cualitativos: MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO El equipo directivo no socializa el plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico. El equipo directivo acompaña el monitoreo a través de la reflexión en forma muy imprecisa y debe hacerlo permanentemente. Existe indiferencia de los padres de familia en el aprendizaje y práctica de la lectura en el hogar así también existe poco compromiso de docentes y padres para hacer cumplir los acuerdos de convivencia en la Institución.	PE03: Evaluar la gestión escolar PO02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación. PS01: Administrar recursos humanos.	COMPETENCIA 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizajes basada en la colaboración mutua y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica en su relación con el trabajo colegiado y los GIAS que se deben desarrollar internamente. COMPETENCIA 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interno de la I:E: a través de acompañamiento sistémico y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar metas de aprendizaje.

Figura 2. Cuadro Análisis de Resultados del Diagnóstico.

CORREGIR CUADRO AJUSTES NO SE HIZO

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

En el rol del líder pedagógico, Viviane Robinson citada en el módulo introductorio contempla varias dimensiones: la primera, el establecimiento de metas y expectativas; en referencia a esta dimensión y al problema priorizado se plantea establecer metas en logros de aprendizaje en el área de Comunicación, las mismas que se determinan luego de socializar, comparar y reflexionar con la comunidad educativa sobre resultados de aprendizaje de inicio, de proceso y/o de salida en comprensión de textos escritos, porque es necesario evaluar primero cómo estamos y luego tomar las decisiones adecuadas para luego asumir estrategias y compromisos en un plan de mejora en función de las necesidades de los estudiantes a fin de mejorar los niveles de aprendizaje el mismo que se debe monitorear y acompañar de manera colegiada y reflexiva permanentemente hasta alcanzar las metas y niveles de aprendizaje determinados.

La segunda dimensión que plantea Robinson es la obtención y asignación de recursos de forma estratégica. En referencia y en relación al problema priorizado implica, echar una mirada a los recursos tecnológicos medios y materiales del contexto (físicos y tecnológicos), elaborados o pre elaborados para clasificarlos y distribuirlos sistemáticamente en un museo didáctico contextualizado porque aún no se ha logrado implementar la institución con todos sus recursos con los cuales se cuente para una planificación y enseñanza transversal y hacer de él un soporte primordial y estratégico para el logro de metas y propósitos planteados en el plan de mejora institucional.

La tercera dimensión Robinson denominada planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo tiene un alto impacto en los resultados de los aprendizajes siempre y cuando las prácticas pedagógicas se socialicen y reflexionen con la comunidad educativa, así como crear y establecer una cultura propia de la escuela e insertarla en los documentos de gestión institucional y pedagógica y en establecer una cultura propia de escuela sobre la cual se fundamenten y caminen los actores educativos para concientizarlos y empoderarlos en el manejo del currículo y con ello mejorar la práctica pedagógica y los niveles de comprensión de textos escritos.

La cuarta dimensión del liderazgo pedagógico, hace referencia a la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado. En referencia al problema priorizado, Robinson propone una función inherente del líder pedagógico para el logro de los aprendizajes, empoderarse de los nuevos enfoques para luego

involucrarse en el crecimiento de las capacidades profesionales de los docentes, porque aún la carga administrativa le impide una buena gestión curricular y de monitoreo y acompañamiento. Es imprescindible, por lo tanto, promover la autocapacitación y el funcionamiento de las CPA y acompañar al docente en la práctica pedagógica compartida y proveerle de herramientas adecuadas a su labor para mejorar el desarrollo profesional, la práctica pedagógica y los resultados de aprendizaje, Vesub (2012).

En la quinta dimensión del liderazgo pedagógico, Robinson nos propone asegurar un entorno ordenado y de apoyo, establecer canales de diálogo y reflexión sobre la práctica de la gestión institucional y participación de la comunidad; contar con alianzas estratégicas que apoyen al logro de aprendizajes, así también el cumplimiento de normas, acuerdos y compromisos con los actores educativos que permita relaciones satisfactorias y un buen clima porque se necesita establecer canales de participación colaborativa y democrática dentro de la escuela para mejorar la convivencia y el logro de aprendizajes. En esta situación es necesario crear y fortalecer las condiciones de funcionamiento eficaz que resalta Krichensky y Murillo (2011) para lograr un entorno seguro y un ambiente adecuado y pertinente en la escuela donde se produzcan aprendizajes significativos.

Finalmente, si se implementan las dimensiones propuestas es posible que se evidencie una nueva cultura de escuela con una visión de cambio transformadora y efectiva en la gestión de los aprendizajes y en la gestión de una plataforma adecuada y pertinente para el desarrollo de un clima adecuado para la sana convivencia, donde los actores discurran sus quehaceres hacia el logro de aprendizajes significativos, tal como se explica en el cuadro que a continuación se explica:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
ESTABLECIMIENTO DE METAS Y EXPECTATIVAS (Proceso Estratégico)	-Informar, reflexionar y comparar resultados de período y/o finales (logros de aprendizaje) - Establecer comparativos gráficos y estadísticos. -Establecer en consenso Metas en los Planes de Trabajo de la I.E., Planes Mejora y Plan de Acción.	- Porque es necesario evaluar primero cómo estamos y luego tomar las decisiones adecuadas. -Para reflexionar sobre lo logrado y lo que falta lograr. -Para establecer estrategias de mejora. -Para lograr buenos prácticas pedagógicas que conlleven a buenos aprendizajes.
OTENCION Y ASIGNACION DE RECURSOS DE FORMA ESTRATEGICA (Proceso De Soporte)	-Fortalecer los procesos de Soporte en base a un Diagnóstico. -Implementar la gestión y la función pedagógica con los recursos necesarios. -Utilizar los recursos en razón del logro de aprendizajes y el adecuado funcionamiento de la Institución.	-Porque aún no se ha logrado implementar una institución con todos sus recursos -Para lograr los propósitos y productos esperados.
PLANIFICACION, COORDINACION, Y EVALUACION DE LA ENSEÑANZA Y EL CURRICULO (Proceso Estratégico y Misional)	-Socializar y Reflexionar con la comunidad educativa sobre los resultados de la práctica pedagógica. -Crear y establecer una cultura propia de la escuela e insertarla en los documentos de gestión institucional y pedagógica. -Evaluar la práctica pedagógica a través del Monitoreo y Acompañamiento. Retroalimentar la función del maestro a través del diálogo, la reflexión y la crítica constructiva. -Socializar y compartir las buenas prácticas pedagógicas a través de GIAS.	-Porque aún falta que el directivo se involucre de manera muy significativa en la planificación y ejecución de los aprendizajes. -Porque aún falta establecer una cultura propia de escuela sobre la cual se fundamenten y caminen e los actores educativos. -Para concientizar en el manejo del currículo y los resultados que se esperan. -Para mejorar la práctica pedagógica y logros satisfactorios de los aprendizajes.
PROMOCION Y PARTICIPACION EN EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE LOS DOCENTES (Proceso De Soporte)	-Empoderarme del conocimiento en gestión curricular. -Promover la auto capacitación, la capacitación a través de las comunidades de aprendizaje, el trabajo colegiado y los GIAS. -Acompañar al docente en la práctica pedagógica compartida para proveer de herramientas estratégicas y adecuadas su labor.	-Porque aún la carga administrativa impide la gestión curricular. -Para mejorar el desarrollo profesional, la práctica pedagógica y los resultados de aprendizaje.

ASEGURAR UN ENTORNO ORDENADO Y DE APOYO (Proceso Misional)	-Establecer canales de diálogo y reflexión sobre la práctica de la gestión institucional y participación de la comunidad -Establecer alianzas estratégicas que apoyen al logro de aprendizajes. -Establecer normas, acuerdos y compromisos con los sujetos y evaluar su cumplimiento periódicamente.	-Porque se necesita establecer canales de participación colaborativa y democrática dentro de la escuela para mejorarla convivencia y el clima institucional. -Porque se necesita fortalecer el clima de la escuela a través del apoyo de alianzas estratégicas con profesionales idóneos. -Para lograr un entorno seguro y un ambiente asequible a la enseñanza- aprendizaje donde se produzcan aprendizajes significativos.
--	--	--

Figura 3. Caracterización Del Rol Como Líder Pedagógico

OJO LETRA TAMAÑO 10?

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Propuestas las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del VI ciclo de la Institución Educativa “Dios es Amor”, se ha determinado como alternativa viable y pertinente para la solución del problema la siguiente: Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación. Esta alternativa se prioriza, considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizajes (Compromiso 1), la generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular (Compromiso 4), la Convivencia Escolar (Compromiso 5) y con el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha (Compromiso 4).

Para tales propósitos, considerando que nuestros estudiantes provienen de un contexto familiar social vulnerable, que repercute de alguna manera en los comportamientos de la escuela, urgentes de revertir; dentro de los procesos estratégicos y misionales, como cadena de valor, se propone el desarrollo de talleres de habilidades interpersonales y jornadas de reflexión que ayuden a tomar conciencia sobre cómo estamos y hacia dónde vamos (misión – visión) considerando que “muchos docentes tienen la predisposición para asumir compromisos por la mejora institucional” (Krichesky y Murillo 2011: 78-79) y convencidos que “la convivencia y el clima escolar es la plataforma que sostiene a las motivaciones para la buena práctica pedagógica” porque se trata del interés para trabajar en conjunto bajo principios y valores que sustenten una nueva cultura de escuela.

Asimismo, considerando que otro de los factores claves que incide en el bajo logro de aprendizajes son las condiciones, los escenarios internos de los docentes (afectivos y profesionales) y externos (físicos y materiales) que hagan posible las buenas prácticas pedagógicas. En este sentido es necesario implementar una red colaborativa de aprendizajes CPA, cuyo principal objetivo será, tal como lo plantea Vezub (2012) “Brindar oportunidades para que los docentes se forjen esquemas generales de reflexión y autorregulación de sus prácticas, problemas que ocurren en la enseñanza pedagógica y para superar debilidades tal como lo sustenta Zabala, A., Arnau 2008 que explica la necesidad de generar situaciones complejas, significativas que permitan

activar las competencias, experiencias y procesos diferentes para distintos tipos de saberes (contextualización).

Entonces surge como estrategia principal la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, como estrategia principal de intervención en todos los procesos (valor agregado), para sustentar y respaldar a un plan de acción involucrándose primero como factor clave en la Gestión Estratégica (PE01) ya que se involucra primero en la planificación (MBD Directivo Dominio 1, Competencia 1) y luego en los procesos operativos (PO02- PO03- PO04) en la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento reflexivo (MBD Directivo, Dominio 2, Competencias 5,6) centrados ambos, en las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión de su práctica pedagógica y de gestión en la escuela para el cambio en las prácticas de los principales actores y el logro de aprendizajes satisfactorios. (Compromiso 1,4).

Además, en el rol de líderes exitosos, se debe promover un entorno ordenado y saludable con las condiciones adecuadas de soporte y dotación de recursos según Robinson, donde todos los actores se sientan responsables del mejoramiento de su entorno. En cuanto a las condiciones externas físicas y materiales (PS01.2,3) hablamos de propiciar espacios de construcción y deconstrucción, pues las prácticas pedagógicas que estamos tratando de superar requieren condiciones institucionales diferentes(Dussell,2006). En esta razón, se plantea implementar un Plan de Mejora y un Plan Lector que haga uso de los nuevos enfoques y de materiales contextualizados que permitan el desarrollo de un pensamiento inferencial y crítico y con ello, situaciones comunicativas reflexivas significativas que conlleven a resolver problemas de su entorno.

La implementación del MAE responde en primer lugar a procesos de planificación considerando en los documentos de gestión las demandas y necesidades de la comunidad de Wichanzao que viene presentando una serie de problemas sociales, como violencia y delincuencia social que se remarca por la extorsión, la micro comercialización de drogas ilegales, existencia de familias en abandono moral, así mismo crecimiento desordenado del parque motor y ambulatorio que circundan a la Institución Educativa y luego anclará en los procesos operativos convirtiéndose en factor de ayuda determinante del currículo y de los docentes del área de Comunicación en el manejo de la contextualización que ayudará al planteamiento de situaciones

significativas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentar curricularmente las demandas y necesidades antes descritas.

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

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes y de manera puntual en la comprensión lectora; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada, al desarrollo de las competencias profesionales y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia con el primer y cuarto compromiso de la Gestión Escolar. Asimismo, monitorear y acompañar la práctica pedagógica se relaciona con el Dominio 1 y 2 del Marco del Buen Desempeño Directivo que incide de manera directa la gestión del directivo en el logro de los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica.

El directivo además, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia y estudiantes), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Los directivos de la Institución Educativa “Dios es Amor”, en este momento presentan dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberán asumir riesgos como lograr la sensibilización al cambio de docentes arraigados en modelos pasados, generar tiempo

y espacios para la asesoría personalizada y colegida y la no interferencia de actividades extracurriculares; situaciones que se enfrentarán con talleres y un plan consensuados en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos y la actitud para establecer un diálogo interactivo y asertivo que permita fortalecer las capacidades profesionales, la convivencia y una educación de calidad.

En esta tarea el equipo directivo deberá abocar su tarea a la implementación del MAE y al mismo tiempo paralelamente establecer algunas estrategias y tipos de evaluación que sirvan para evidenciar como los docentes van fortaleciendo sus capacidades de enseñanza y los estudiantes sus logros en los aprendizajes. En este sentido, es necesario internalizar en el docente la necesidad de aplicar la retroalimentación como proceso y estrategia y desarrollar algunas actividades como la auto reflexión del estudiante sobre su proceso de aprendizaje, sobre sus productos y sobre sus resultados, también se propone el desarrollo de módulos de aprendizaje y de actividades de metacognición para reforzar las capacidades no logradas en los estudiantes.

Finalmente, en la evaluación se propone considerar espacios de reflexión para los docentes aplicando la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación que mida las capacidades docentes y para los estudiantes se aplicará una prueba estandarizada a los estudiantes del VI ciclo en comprensión lectora luego se analizará los resultados y serán comunicados a la comunidad educativa hará un informe para evidenciar el impacto de los aprendizajes de los estudiantes y se socializará con la comunidad. Finalmente se elaborará un informe del impacto del logro de aprendizajes en los estudiantes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica. Existen tres procesos al interior de la escuela que en la actualidad ocurren y se relacionan en la práctica pedagógica y deben ser tomados como paralelos y complementarios a la vez porque su utilidad es necesaria en el uno para el otro como en el caso del monitoreo y el acompañamiento que necesariamente se dan sucesivamente para definir la evaluación del trabajo docente.

5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico responde a uno de los grandes desafíos del sistema educativo actual que es la necesidad de mejorar la calidad de la educación y para ello es necesario realizar acciones que articulen entre sí, los principios educativos del currículo como relevancia, eficacia, calidad, equidad y eficiencia.

El monitoreo, es entonces una estrategia orientada a generar cambios en los actores involucrados en la tarea de generar condiciones para que el trabajo pedagógico se materialice en un servicio educativo de calidad. Se trata de recoger indicios para proveer soporte técnico sobre la base de la práctica cotidiana. (Minedu, 2016a)

El Ministerio de Educación (MINEDU, 2013) señala al monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula; a su vez el Consejo Nacional de Educación (CNE, 2007) considera que el monitoreo es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos hacen comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. En otras palabras, el monitoreo puede definirse como un proceso organizado de recojo de evidencias que determinen logros y debilidades de la práctica pedagógica con el fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva.

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) de la «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) de la «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de

los aprendizajes». En otras palabras, el monitoreo orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes, considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (MINEDU, 2014).

Para que el monitoreo y acompañamiento pedagógico sean efectivos para el logro de los aprendizajes, debe reunir al menos cuatro características (Minedu, 2014): formativo, motivador y participativo desde el punto de promover el crecimiento profesional del docente en espacios de intercambio de experiencias. Permanente e integral, desde el punto de recoger información durante el desarrollo de los diferentes procesos pedagógicos. Flexible y gradual, porque propone distintas alternativas de apoyo al docente desde lo más inmediato a lo más complejo. Sistemático y pertinente si supone un seguimiento secuencial y organizado a partir de las fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica.

5.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la IE, así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo que se utilizan son:

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

5.1.1.2.2. Autogestión. La pedagogía autogestionaria es una tendencia que tiene como objetivo supremo la transformación del proceso educativo con una integración participativa de todos los actores educativos en la planificación, organización y desarrollo de todas las esferas de la vida práctica, espiritual y psicológica del educando con la estimulación de la autonomía, la creatividad y el análisis crítico. En el docente la autogestión pedagógica determina su propio programa de perfeccionamiento en su trabajo cotidiano, organiza a su manera sus propias actividades y puede asumir la responsabilidad de diversos proyectos en bien o por la mejora de su quehacer educativo. (Vesub, L. 2013)

5.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico. Los instrumentos que se emplean principalmente para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes tenemos:

5.1.1.3.1. Ficha de observación. Este instrumento permite el registro objetivo de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha de monitoreo contempla los siguientes aspectos: planificación, uso efectivo del tiempo, desarrollo de los procesos didácticos y pedagógicos, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje y evaluación, uso de los recursos y materiales educativos el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y convivencia y clima del aula. El registro de las evidencias observadas se consigna por nivel de logro y luego se cuantifica para determinar el logro alcanzado por el docente en relación a los aspectos observados.

5.1.1.3.2. Cuaderno de campo. Es un cuaderno o ficha de notas en el que se consignan de manera detallada las observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de planificación, actividades de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales, del escenario, de los comportamientos entre docente y alumno y del clima que ocurre en el aula en un periodo determinado de tiempo.

5.1.2 Acompañamiento pedagógico.

5.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Vezub L. y Alliaud A (2012) lo definen como una estrategia que aporta al desarrollo profesional docente y a la innovación pedagógica porque se basa en el análisis y la reflexión de las prácticas en el aula y de los entornos en el que se realiza.

El acompañamiento, facilita que el docente pueda mejorar en su desempeño aprendiendo de su propia experiencia. Esto implica cumplir con él una función de espejo, evidenciando a través de una observación in situ, basada en criterios, sus aciertos y sus errores, sus fortalezas y debilidades, en el ejercicio de la enseñanza misma, así como ayudar al docente a crecer profesionalmente dándole confianza en sus capacidades y fortaleciendo su autonomía. (García, 2012)

Tomando en cuenta los planteamientos citados por Vezub y Alliaud (2012) el fin único del acompañamiento debe consistir en el análisis reflexivo de las prácticas pedagógicas evidenciadas en el monitoreo, a modo de autoevaluación y diálogo constructivo que aporte al desarrollo personal, profesional e institucional, en un aprendizaje basado en los principios de autonomía, participación, integralidad, equidad, criticidad y ética (García, 2012).

En ese sentido, el acompañante se convierte en el mediador que se sitúa y actúa en el statu quo de la práctica pedagógica para lograr docentes con formación autónoma que puedan apropiarse de la reflexión y retroalimentación, para articular sus debilidades y fortalezas con los retos que enfrenta su tarea. En el mismo sentido el acompañamiento permite una serie de andamiajes y el apoyo necesario para que los docentes asuman riesgos, animándose a cambiar sus situaciones por otras que le sirvan para enriquecer su trabajo en el aula. Para lograr la autonomía, y un trabajo efectivo de los docentes en el aula, el acompañamiento debe darse en el desarrollo de una relación empática, asertiva, horizontal y de confianza; en un clima que se le permita pensar y expresarse con libertad.

Tomando en cuenta lo que plantea Vesub y Alliaud (2012:41) la estrategia del acompañamiento debe implementarse en las instituciones como relación terapéutica, como servicio, como cierre y como proceso para fortalecer: las relaciones personales e interpersonales dentro de la escuela; la construcción de una identidad profesional basada en la propia búsqueda, las destrezas y capacidades que no se llegaron a trabajar en un inicio, así como la relación de jerarquía de uno en el otro y una mutua formación y retroalimentación horizontal donde se elaboren estrategias conjuntas para mejorar la enseñanza de acuerdo al contexto. Esta implementación se debe dar en el docente del aula, en el docente formador y en el plano institucional.

En este sentido para que el acompañamiento se convierta en una estrategia de apoyo y desarrollo profesional los acompañantes tienen que tener la habilidad de identificar los saberes que necesitan implementar en su tarea y asesorar a los maestros; contextualizar y transferir los conocimientos a las situaciones escolares en que se desempeñan los docentes y ejercer un proceso permanente de autorreflexión de su tarea como docente formador. Es entonces cuando el acompañamiento interviene de manera horizontal y vertical en cuatro esferas influyentes para el cambio en los ámbitos: interpersonal, pedagógico y didáctico, de desarrollo profesional y en el vínculo con la sociedad (Vezub, L., 2012)

5.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico. Entre las estrategias más importantes que se mencionan tenemos:

5.1.2.2.1. Círculo de interaprendizaje. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para directivos y docentes de la misma escuela o comunidad en los cuales se aborda grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a

través de la discusión y reflexión. Exige un alto grado de participación de los docentes. Así también exige el registro de ideas fuerza, de los participantes, así como los consensos que derivan de la reflexión. Favorece la socialización y valoración de prácticas exitosas a través del análisis y la reflexión. (Minedu, 2017)

5.1.2.2.2. *Pasantías*. Consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia. Se requiere que previamente se identifiquen buenas y malas prácticas durante el proceso pedagógico, la aplicación de determinada metodología o estrategia. Asimismo requiere que se prevea quien atenderá el aula del docente que realizará la pasantía. (Minedu, 2017)

5.1.2.2.3. *Comunicación virtual*. Es una estrategia que permite el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el acompañamiento de la práctica educativa de personas e instituciones. Facilita el intercambio sobre el estado de situación de la práctica individual e institucional con diversas personas a la vez. 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. Requiere preparación y planificación previa, así como criterios definidos para el desarrollo del trabajo. Resulta complementaria a los círculos de aprendizaje. (Minedu, 2017)

5.1.2.2.4. *Talleres de seguimiento*. Se caracterizan porque sitúan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la alternativa de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller. Los talleres de seguimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres (Minedu, 2017)

5.1.3 Evaluación del desempeño docente.

5.1.3.1. *Definición de evaluación de desempeño*. Desde una perspectiva formativa la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (Ministerio de Educación, 2008, p. 10).

Desde este punto de vista, dado que se debe impulsar el mejoramiento continuo de la práctica, la evaluación necesita realizarse a lo largo del año escolar. Esto “solo es posible si existe un marcador de desempeño, si hay reflexión permanente de parte de quienes trabajan en las instituciones educativas y el seguimiento al desempeño propio y de otros de acuerdo a los estándares de calidad y compromiso adquirido” (Ministerio de Educación, 2008, p. 11).

La evaluación del docente responde a dos propósitos: actuar con responsabilidad y desarrollo profesional para reunir datos que determinen niveles mínimos de competencia y aquellos que ayuden a crecer a los docentes cuyo desempeño requiere avanzar a niveles mayores de competencia, tal como lo indica Milan y Darling-Hammond (1997). A su vez ((Murillo, 2007) indica que el primer propósito se refiere a las evaluaciones administrativas y el segundo a las formativas dirigido a aportar evidencias que indique las debilidades y fortalezas de la práctica para mejorar los desempeños y promover el desarrollo profesional.

En conclusión, la evaluación pedagógica formativa es una actividad de motivación, de autoevaluación, de diagnóstico en los procesos, en el inputs y output y de retroalimentación metacognitiva que ayuda a los docentes a conocer y alcanzar los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente en estándares deseados de calidad del servicio docente, de la calidad de los aprendizajes, de los estudiantes y de la escuela que queremos.

5.1.3.2. Tipos de evaluación de desempeño. Según los agentes se da la evaluación en procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

-La autoevaluación. Se realiza cuando el sujeto evalúa sus propias actuaciones. Por tanto, el agente de la evaluación se evalúa a sí mismo, así como el equipo de trabajo del que forma parte, pues sus interacciones son el contexto en el que se genera sus propios aprendizajes. Es un tipo de evaluación que se realiza también de forma permanente para tomar decisiones a lo largo de un aprendizaje.

-La coevaluación. Es la evaluación que hacen mutuamente los miembros de un equipo sobre los aprendizajes alcanzado al realizar un trabajo determinado. Al término de un proceso de aprendizaje los alumnos pueden realizar la evaluación de los aprendizajes de sus compañeros. Al inicio pueden centrarse en lo positivo y las deficiencias o dificultades lo evaluara el docente,

-La heteroevaluación. Consiste en la evaluación que realizan los agentes externos a los procesos de aprender y enseñar. Los resultados de esta evaluación constituyen un valioso aporte al proceso de enseñanza y aprendizaje (Flores, 2001).

5.1.3.3. Instrumentos de evaluación de desempeño. Con respecto a los instrumentos que miden la evaluación de desempeño en (OCDE, 2011, p. 84) se cita: “Es importante crear un sistema de evaluación con diversos instrumentos que midan el desempeño pedagógico del docente y mecanismos que permitan cruzar información desde varios ángulos permitiendo así que se juzgue el desempeño de la manera más objetiva posible al cubrir la mayoría de los aspectos de la profesión docente”.

Para este tipo de evaluación Valdés (2009) propone tres tipos de instrumentos que los llaman “cerrados” porque recogen datos objetivos de los comportamientos observados, estos son:

-Lista de control. Consiste en una lista de referentes, o características concernientes a diferentes categorías sobre las cuales el docente actúa para que se logren los aprendizajes y el director a través de la observación verifica si se producen.

-Escala de observación. A través de ellas se registra sistemáticamente una serie de rasgos y características observados en los docentes los cuales se sitúan en dimensiones propuestas de su práctica pedagógica para luego consolidarlo y verificar un nivel de logro.

-Códigos de categorías. Permite distinguir y clasificar las categorías que son observables y van a servir en el problema en estudio.

En los últimos años el Ministerio de Educación ha validado y ha hecho viables dos instrumentos que vienen midiendo el desempeño docente dentro del aula.

-La ficha de monitoreo u observación de la sesión de clase. Es un instrumento elaborado según los criterios que establece las rutas de aprendizaje del Ministerio de Educación. Permite recoger las evidencias observadas en el cumplimiento de los compromisos 4 y 5 de la práctica pedagógica para que luego el monitor sistematice y acompañe de manera reflexiva los logros y debilidades de la función pedagógica en la gestión de la sesión de clase.

La rúbrica. Es el primer instrumento que propone el sistema educativo actual y evalúa los desempeños del docente que ocurren y /o se logran en aula (cualquier escenario que permite se produzca el aprendizaje). A través de la técnica de la observación el

observador/ directivo, monitor o acompañante verifica los desempeños que se logran o se van logrando en base a los comportamientos, capacidades, procesos y aprendizajes logrados por los estudiantes. Describe los desempeños que se evidencian en capacidades de logro respecto a los siguientes aspectos: despierta el interés del alumno por lo que aprende, maximiza el tiempo en función de los aprendizajes, promueve el razonamiento, promueve la retroalimentación formativa, muestra respeto y empatía hacia los alumnos y regula sus comportamientos.

Se considera también a los instrumentos conocidos como “métodos abiertos” aquellos que toman en cuenta otras actividades observables no medibles que ocurren dentro del aula y que informan de manera objetiva no sistematizada los procesos que se produjeron en la sesión de clase o fuera de ella y que explican logros o dificultades que se producen en los aprendizajes. Entre ellos están las notas, informes, narraciones, cintas de video, el portafolio, etc.

“El portafolio o carpeta de evidencias se entiende como tal “un archivo donde se colocan de manera ordenada los documentos relativos a un grupo de actividades del profesor que sirven para testimoniar una parte de su desempeño profesional” (Valdés, 2009 p. 97). Puede ser alimentado por el evaluado o por el evaluador durante el proceso y debe consignar solo las evidencias extremas las cuales al ser evaluadas deberían aportar un juicio de valor.

5.1.4 Área de Comunicación. La comunicación es un área pedagógica prioritaria, que se considera como disciplina curricular dentro del plan de estudios de la Educación Básica Regular del Ministerio de Educación. Se desarrolla en base a cinco competencias utilizando las distintas lenguas propias de nuestro país y prioritariamente el castellano como lengua materna, estas son: Comprende textos orales, se expresa oralmente, comprende textos escritos, produce textos escritos, interactúa con experiencias literarias.

El Ministerio de Educación a través de la Ley General de Educación, art. 9 inciso a y b, plantea la necesidad fundamental de desarrollar estas competencias comunicativas y aclara que un país pluricultural como el nuestro se debe lograr en los estudiantes esta competencia por la presencia de dos fines muy importantes: comunicarnos para la realización personal y comunicarnos para construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Al comunicarse nuestros estudiantes podrán usar su lenguaje para interrelacionarse, para construir conocimientos y para contribuir al diálogo intercultural desde un patrón de lenguaje biológico y genético, social y cultural y desde lo individual y cognitivo.

5.1.4.1. Enfoque del área: Enfoque comunicativo integral. De acuerdo a lo propuesto por el Ministerio de Educación se viene desarrollando desde muchos años un enfoque comunicativo sustentado en los fundamentos teóricos y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje.

El enfoque comunicativo determina el uso del lenguaje en pleno funcionamiento en distintas situaciones, en múltiples actos comunicativos, en sus distintas variedades dialectales y diferentes registros lingüísticos que responden a sus diversos intereses y necesidades. Considera para ello, ciertas características que definen este enfoque:

- El contexto es determinante en todo acto comunicativo
- La lengua se enseña y se aprende en pleno funcionamiento.
- El texto es la unidad básica de la comunicación.
- Los textos deben responder a las necesidades e intereses de los alumnos.
- La enseñanza de la lengua toma en cuenta las variedades dialectales y los diferentes registros de uso lingüístico. (MINEDU, Rutas del Aprendizaje., 2015)

Tomando en cuenta los principios de este enfoque se explica que, la comunicación tiene un rol protagónico dentro de nuestras relaciones humanas porque al comunicarnos pretendemos intencionalidades mayores, para conceptualizar el mundo (función representativa) y para estrechar lazos sociales (función interpersonal). En el área de Comunicación esto significa ubicar la práctica pedagógica en lo que los estudiantes saben hacer con el lenguaje, considerando que: la actividad lingüística es parte esencial de toda acción humana, que los hablantes son parte de un grupo sociocultural, que un texto se construye en el contexto de la interacción social y que detrás del uso de la lengua hay procesos que permiten la construcción individual y social del conocimiento.

Siendo así debemos concebir este enfoque de manera integral teniendo en cuenta dos perspectivas fundamentales: una perspectiva cognitiva que utiliza al lenguaje para la construcción de conocimientos, para aprender y reflexionar sobre lo aprendido a partir de los saberes previos lingüísticos y culturales; y una perspectiva sociocultural que determina a la comunicación como el puente para establecer distintas identidades y relaciones en nuestra vida social en la democratización de los saberes comunicativos (Minedu, Rutas del Aprendizaje, 2015).

5.1.4.2. Competencia comprende textos escritos. El estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. Además, a partir de la recuperación de información explícita e inferida y según la intención del emisor, evalúa y reflexiona para tomar una postura personal sobre lo leído.

La competencia de comprensión de textos escritos necesita de la selección, combinación y aplicación de cuatro capacidades: Recupera información de diversos textos escritos, reorganiza información de diversos textos escritos, infiere el significado de los textos escritos y reflexiona sobre la forma, el contenido y el contexto de los textos escritos.

Las capacidades que componen esta competencia determinan procesos que deben combinarse estratégicamente en el acto de leer. Dichas capacidades concurren simultáneamente en el saber cognitivo de los estudiantes mientras leen los textos escritos. “Comprender un texto supone encontrar la información explícita, completar por deducción aquello que está implícito, focalizar lo relevante y ubicar en segundo plano lo secundario. A la vez se va reflexionando sobre lo que está escrito, sobre la forma del texto y sobre las intenciones” (Minedu, Rutas del Aprendizaje 2015 p. 108-121).

Sabemos que un estudiante ha comprendido lo leído cuando ha logrado los desempeños que indican los indicadores en la capacidad que se quiere desarrollar por ejemplo: en la capacidad infiere el significado de textos escritos : “el indicador que se intenta lograr y que descifra si el lector ha logrado la capacidad asignada revela que el estudiante es capaz de asignar significados a partir de sus saberes previos, de los indicios del texto y del contexto en el que éste se produce mientras lee, verifica y reformula la hipótesis de la lectura” (Minedu, Rutas del aprendizaje, 2015, p. 113-119).

La comprensión tiene por finalidad conocer las ideas implícitas que se desarrollan, por tanto, se deben tener en cuenta los procesos cognitivos. Para tal propósito (Pinzás, J.1997, p, 12-13) propone “existen siete estrategias o procesos cognitivos que sustentan la comprensión de textos: Saber conectar o asociar, saber crear imágenes mentales, saber identificar las ideas importantes, saber anticipar contenidos o predecir, saber inferir y saber sintetizar y saber reformular preguntas”. En el mismo tiempo estos

saberes se interrelacionan y confluyen conforme se van dando los tres niveles de la comprensión lectora: el nivel literal, inferencial y criterial.

Al mismo tiempo una especialista en el estudio de la competencia lectora señala “en la comprensión de textos intervienen estrategias o sospechas inteligentes acerca del camino adecuado que hay que tomar con el fin de lograr lectores autónomos, competentes y estratégicos capaces de enfrentarse de manera inteligente a textos de diferente índole. Desarrollar autores autónomos significa hacer lectores capaces de aprender a partir de los textos” (Solé, 1999. p. 17).

5.1.4.3. Procesos didácticos en la comprensión de textos escritos. Es responsabilidad del docente lograr que el estudiante desarrolle de manera eficaz el proceso lector esto se conseguirá desarrollando procesos y aplicando estrategias que permitan seguir la lectura desde el inicio hasta el fin con preguntas que despierten el interés, generen conflicto y los predispongan a comprender y a interpretar el texto leído. Estos procesos suelen darse antes (Determina el propósito de la lectura, activa los conocimientos previos y predice. mediante las interrogantes: ¿Para qué voy a leer? ¿Qué sé? ¿De qué se trata? Durante la lectura (Formula hipótesis, preguntas, Crea imágenes mentales, Formula preguntas y resume) después de la lectura (Debate, dramatiza, escribe, compone, conversa, crea, dibuja, cuenta y recuenta, relee lo que más le gusta (Aguirre, H. 2014).

5.1.5 Recursos y materiales educativos para desarrollar la competencia. Están constituidos por todos los instrumentos de apoyo, herramientas y ayudas didácticas (guía, libros, material impreso y no impreso, elaborado o preelaborado, revistas, videos, diapositivas, imágenes, etc.) que construimos o seleccionamos con el fin de acercar a nuestros estudiantes al conocimiento y al aprendizaje. Así como también los medios y recursos tecnológicos que intervienen para que se produzca la comprensión de textos.

Los buenos materiales tienen en cuenta las características psicoevolutivas de los/as alumnos/as y los progresos que vayan realizando. Estos materiales deben facilitar alto nivel cognitivo, que logren desarrollo de habilidades metacognitivas y estrategias de aprendizaje en los alumnos; esfuerzo cognitivo, facilitar aprendizajes significativos y transferibles a otras situaciones mediante una continua actividad mental; disponibilidad, deben estar disponibles en el momento en que se los necesita; orientadores de los aprendizajes de los estudiantes.

Los materiales didácticos deben estar orientados a un fin y organizados en función de los criterios de referencia de la competencia y del currículo. El valor pedagógico de

los medios, está íntimamente relacionado con el contexto en que se usan, más que en sus propias cualidades y posibilidades intrínsecas (Aguirre, 2014)

5.1.6 Estrategias para favorecer la convivencia en el aula. La noción de “convivencia escolar” se refiere a las relaciones que se dan en la vida escolar es decir la manera cómo se construyen las interrelaciones en la escuela como parte de su misión pedagógica que destaca el valor formativo, preventivo y regulador que pueden tener las relaciones interpersonales en la escuela.

Es importante tener muy presente que en una escuela todo educa y se produce esto cuando el conjunto de la comunidad educativa permite, por acción u omisión, que esto ocurra. Es decir, está enseñando modelos no sólo modelos inadecuados de ejercicio de la autoridad, sino también que otros pueden vulnerar derechos y que el resto de la comunidad y uno mismo puede permitirlo. Todo lo contrario de la intencionalidad educativa planteada en el currículo nacional (Minedu 2016b).

En esta posición, la noción de convivencia planteada en los Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar (Minedu, 2016a:6-7): “Conjunto de relaciones interpersonales que configura la vida de la escuela. Es una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los y las integrantes de la comunidad educativa. A fin de cumplir con su misión pedagógica, la experiencia de convivencia en la escuela debe proporcionar a los y las estudiantes las competencias, capacidades, actitudes y valores que les permitan formarse como ciudadanos y ciudadanas, conociendo sus derechos y ejerciéndolos con responsabilidad. Para ello debe fomentar un ambiente de relaciones fundamentado en la democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad (principios educativos).”

El desarrollo de una convivencia participativa, inclusiva e intercultural permite el cumplimiento de tres objetivos estratégicos, de acuerdo con la propuesta de lineamientos para la gestión de la convivencia escolar: Formar en competencias y capacidades relacionadas con educación en valores, proteger, generando un entorno seguro y acogedor; regular, desarrollando la autorregulación (Minedu, 2016a).

En este marco la propuesta de los lineamientos para la gestión de la convivencia escolar (Minedu, 2016a) plantea que el desarrollo de la convivencia escolar se ejecuta a través de tres grandes líneas de acción: La promoción de la convivencia escolar, la prevención de la violencia escolar; la atención de casos de violencia y acoso escolar.

En estas importantes líneas de acción el (Minedu, 2016a) plantea actividades estratégicas a desarrollar en la escuela para prevenir la violencia escolar:

- Desarrollo de actividades de integración: acogida de inicio escolar, campamentos, paseos, festidanzas, actividades deportivas.
- Desarrollo de sesiones de tutoría relacionadas a la prevención de la violencia.
- Orientación a los padres que reconozcan la problemática de la violencia escolar y que desarrollen sus capacidades de padres.
- Formación docente en el desarrollo de competencias relacionadas con la promoción, prevención y atención de la violencia escolar.
- Para la atención de la violencia escolar se debe conocer los protocolos de (Minedu, 2016a) Establecer relaciones y alianzas estratégicas con las diferentes instancias responsables de velar por el bienestar integral de los estudiantes.
- Contar con un libro de Incidencias y realizar el registro en el portal SíseVe. (Minedu, 2016a).

Problema	Objetivos específicos	Alternativas de solución priorizadas	Procesos de la gestión escolar	Compromisos de gestión escolar	MBDDirectivo
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos en el área de comunicación, en los estudiantes del V Ciclo de EBR de la Institución Educativa “Dios es Amor” de Wichanza, del distrito de la Esperanza, UGEL 02.	Empoderar a los docentes en el manejo de los procesos didácticos de la comprensión lectora	• Talleres de capacitación docente sobre los procesos didácticos • Grupos de interaprendizaje • Pasantías con de colegas de otras instituciones	PE01: Desarrollar el planeamiento institucional. PE02: Gestionar relaciones interinstitucionales y comunales. PO03: Fortalecer el desempeño docente. PO04: Gestionar los aprendizajes	Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todo los estudiantes de la institución educativa	DOMINIO 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. 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; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.
	Promover el uso adecuado de los materiales y recursos didácticos contextualizados en el área de Comunicación	• Talleres de elaboración de materiales didácticos. • Sesiones demostrativas sobre uso de materiales a cargo de especialistas.	PE02: Gestionar relaciones interinstitucionales y comunales. PO02: Preparar las condiciones para el aprendizaje. PO03: Fortalecer el desempeño docente. PO04: Gestionar los aprendizajes PS03: Administrar los bienes, recursos y materiales educativos.	Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todo los estudiantes de la institución educativa	DOMINIO 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.

Incrementar la frecuencia del monitoreo y acompañamiento en el área de Comunicación	• Autocapacitación del equipo directivo en estrategias de monitoreo y acompañamiento • Planificación colegiada de las acciones de monitoreo y acompañamiento. Conformación de equipos de monitoreo por ciclo y área	PE01: Desarrollar el planeamiento institucional. PE03: Evaluar la gestión escolar. PO03: Fortalecer el desempeño docente. PO04: Gestionar los aprendizajes PS03: Administrar recursos humanos.	Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.	DOMINIO 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. 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. Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizajes.
Promover la aplicación de estrategias adecuadas para la convivencia escolar	• Talleres para fortalecer las relaciones interpersonales. • Sesiones de tutoría con los estudiantes sobre disciplina y autorregulación de su comportamiento. • Reuniones con padres de familia para la socialización del	PE01: Desarrollar el planeamiento institucional. PE02: Gestionar relaciones interinstitucionales y comunales. PO03: Gestionar la convivencia escolar y la participación. PS03: Administrar recursos humanos.	Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa	DOMINIO 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Competencia 2: promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el

	Reglamento Interno y las normas de convivencia institucional. • Establecer relaciones y alianzas estratégicas con las diferentes instancias responsables del bienestar integral de los estudiantes. • Contar con un libro de Incidencias y realizar el registro en el portal SiseVe	reconocimiento de la diversidad.
--	---	----------------------------------

Figura 4. Cuadro de alternativas de solución

5.2 Experiencia Exitosa

5.2.1 Experiencia personal exitosa en la I.E. 0523. En el año 2014 se elaboró el “Primer plan de acompañamiento pedagógico” para los docentes de la I.E 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” de Pachitea dicha elaboración estuvo a cargo del Consejo Académico de la IE, el plan fue socializado al conjunto docente, asimismo se recogieron sugerencias y se realizaron algunas modificaciones a raíz del análisis y observación de los maestros. Fueron presentadas las fichas de monitoreo para ser aplicadas en aula a los tres niveles educativos durante el año 2015. En el subconsciente de los maestros existía todavía rechazo a todas las actividades de control o monitoreo, es por eso que no se sintió con el respaldo mayoritario de los maestros en la ejecución de este trabajo.

En este contexto, en el año 2015 el gobierno somete a concurso a las plazas de directores del país y en marzo del 2015 asume la dirección del plantel un nuevo equipo directivo, quien trae una nueva propuesta de monitoreo docente, el director del plantel asumía el liderazgo técnico pedagógico del centro educativo, desplazando al consejo académico en relación al monitoreo de los docentes, teniendo en cuenta el cambio de la normatividad emanada por el Ministerio de Educación juntamente con las Rutas de Aprendizaje.

Se cambió por completo todo el plan de acompañamiento, el nuevo equipo directivo dio mayor peso a la propuesta pedagógica de las rutas de aprendizaje por la que se adoptaron las fichas de monitoreo de sesión de clase del MED, las cuales se aplicaron en los tres niveles educativos. La metodología de acompañamiento pedagógico fue planeada de la siguiente manera: en primer lugar, se debería hacer una autoevaluación a todo el personal docente de inicial, primaria y secundaria; luego se realizarían reuniones permanentes para reflexionar sobre el trabajo pedagógico, bajo la orientación de los directivos de la institución, ya que ellos serían los responsables de realizar el acompañamiento pedagógico en aula.

En la primera etapa se realizó la autoevaluación a los docentes mediante la ficha de monitoreo, se entregó la ficha a cada maestro y se le brindó la información para su correcto llenado, obteniendo una buena respuesta de los docentes. Cabe indicar que los plazos previstos fueron ampliados por la demora en la entrega de la ficha por algunos maestros. En las reuniones de reflexión se trataron temas sobre como cumplir los ocho

compromisos exigidos por el Ministerio de Educación, cómo mejorar el rendimiento académico, cómo hacer que los estudiantes aprendan mejor, qué metodologías aplicar en las sesiones de aprendizaje, cómo hacer uso de las TIC en las aulas, y coordinar algunas actividades institucionales relacionadas con la especialidad.

Transcurrido el tiempo los docentes, según una encuesta hecha por el equipo de sistematización, mencionaron que las reuniones de reflexión fueron motivadoras y aportaron mucho a la labor docente, haciendo que mejore la efectividad de su labor pedagógica. El 90% de maestros presentaba actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, se logró unificar el trabajo de acuerdo a propuesta pedagógica institucional, además se ha logrado que el 100% de maestros tenga al día su carpeta pedagógica, y se ha concientizado a los maestros a realizar más trabajos colaborativos. En la actualidad los estudiantes vienen mejorando su rendimiento académico, contamos con más estudiantes y se ha mejorado la imagen institucional frente a la comunidad.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora del área de comunicación mediante la implementación de un plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa 81751 “Dios es Amor” del distrito de La Esperanza, provincia de Trujillo - UGEL 02 – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Para el desarrollo del plan de acción propuesto proponemos los siguientes objetivos:

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula y la autogestión para recoger información sobre el desarrollo de los procesos didácticos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante una intervención estratégica de los actores educativos, a través de círculos de interaprendizaje, comunicación virtual, talleres de seguimiento y pasantías para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de comprensión lectora en el área de comunicación.
- Evaluar la práctica docente a través de instrumentos y 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

Como alternativa de solución se prioriza la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia de comprensión lectora. Este propósito se

concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención estratégica por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico y afectivo pertinente a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta y que nos ayudará a resolver el problema pedagógico planteado.

Alternativa de solución priorizada	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Estrategias	Actividades	Responsables	Cronograma											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación del VI ciclo de la I.E. “Dios es Amor”	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el desarrollo de los procesos didácticos de la comprensión lectora y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	50 visitas atendidas a 5 docentes del área de Comunicación sobre el total de docentes de la IE.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Equipo directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo ...	Equipo directivo y docentes del ciclo.	X	x										
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo con los docentes.		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Equipo directivo y docentes.			x									
				Autogestión	1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita. - Reflexión y compromiso para la mejora de la práctica. - Compromiso de visitas con el docente.	Equipo directivo					x							
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...) reflexión y compromisos de las visitas 2,3...	Equipo directivo						x	x	x	x			

	Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación y reflexionar sobre las evidencias recogidas en el proceso para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Porcentaje de evaluación recogida para fortalecer los procesos didácticos de la comprensión lectora.	15 procesos de evaluación realizados a 5 docentes del área de comunicación sobre el total de docentes del área de comunicación de la I.E.	Autoevaluación Coevaluación Retroalimentación Heteroevaluación	3.1. Elaboración de fichas de autoevaluación y aplicación de las mismas para que el docente evalúe su práctica pedagógica. 3.2. Elaboración y aplicación de una lista de cotejo para evaluar una sesión de comprensión lectora a cinco docentes del área de comunicación. 3.3. Sistematización de resultados en base a las evidencias y resultados de la autoevaluación, coevaluación. 3.4. Desarrollo de un taller de reforzamiento de las capacidades y aspectos no logrados por los docentes. 3.5. Aplicación de una prueba estandarizada a los estudiantes. 3.6. Socialización de los resultados con la comunidad. 3.7. Informe sobre el impacto en el logro de aprendizajes y en la gestión escolar. 3.8. Comparación reflexión y valoración	Equipo Directivo Equipo Directivo Equipo Directivo	X				X								X

					de resultados de inicio, proceso y fin en la aplicación del MAE en la mejora de la práctica pedagógica en la competencia de comprensión lectora.												
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Figura 5. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

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

- Nivel de implementación de las actividades es la escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e instrumentos, referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Principales dificultades está referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.
- Reformulación de las actividades se refiere 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 que estima en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de implementación Semestral						Evidencia	Instrumentos	Reformulación de actividades	% De logro de meta
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	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.	Equipo directivo y Docentes.						X	- Acta de asistencia. - Panel de productos.	Cuestionario	Ninguna	100% de visitas ejecutadas
		Autogestión	1.2.Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo y Docentes.					X		- Acta de asistencia - Instrumentos contextualizados	Instrumento de monitoreo revisado.	Ninguna	
			1.3.Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivos						X	- Plan de monitoreo.	Cronograma	Ninguna	
			1.4.Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Directivos Docentes					X		- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Ficha de autoevaluación.	Ninguna	
			1.5.Procesamiento de comunicación de resultados de la primera visita.	Directivos Docentes						X	- Matriz de evidencias. - Lista de prioridades para el acompañamiento.	Ficha de monitoreo Cuaderno de campo.	Ninguna	
			1.6.Reflexión y compromiso para la mejora de la práctica.	Directivos Docentes						X	- Instrumentos de monitoreo. - Cuaderno de campo. - Portafolio.	Ficha de monitoreo Portafolio.	Ninguna	
			1.7.Compromiso de visitas con el docente.	Directivos Docentes							- Cronograma de monitoreo.	Acta y cronograma	Ninguna	

			1.8. Observación de sesiones de aprendizaje (visitas 2,3,4....)	Directivos Docentes							- Matriz de evidencias. - Informe de fortalezas y debilidades.	Fichas de Monitoreo y Rúbricas	Ninguna	
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de comprensión lectora en el área de Comunicación.	Porcentaje de acompañamiento ejecutadas para fortalecer los procesos didácticos de la comprensión lectora.	CIA	2.1. Elaboración e implementación del CIA.	Directivos					X		-Acta de asistencia. -Carpeta de materiales. -Matriz de evidencias.	Plan del CIA	Ninguna	80% de acompañamiento.
		Comunicación Virtual	2.2 Reflexión de la práctica pedagógica sobre el desarrollo de competencia de comprensión de textos escritos (experiencias docentes exitosas. Ideas fuerza)	Directivos y Docentes.						X	- Panel de productos. - Experiencias documentadas. - Consolidados de ideas fuerzas. - Acta de asistencia.	Producto Mural Portafolio	Ninguna	
			2.3. Video forum de situaciones pedagógicas. exitosas (discusión y reflexión. Ideas fuerza).	Equipo directivo y docentes.						X	-Video: prácticas exitosas. -Acta de asistencia -Consolidados de ideas fuerza.	Cuestionario	Ninguna	90% de logro en la comunicación virtual.
		Taller de seguimiento	2.4.Taller de Lectura, sistematización y socialización sobre estrategias en los procesos de comprensión lectora.	Directivos y docentes.					X		-Materiales documentados. -Acta de asistencia -Matriz de evidencias. -Panel de productos socializados. -Fotos.	Registro de Asistencia.	Ninguna	80% de logro en el seguimiento.
Evaluar la práctica docente	Porcentaje de evaluación recogida para	Autoevaluación	3.1.Elaboración, socialización y aplicación de la	Equipo directivo y docentes.						X	-Ficha de autoevaluación.	Consolidado de instrumentos	Ninguna	100% de

a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	fortalecer los procesos didácticos de la comprensión lectora.		ficha de autoevaluación según el MBDD.								-Acta de asistencia. de evaluación. -Panel de productos.			evalua- ción
			3.2.Elaboración y aplicación de una lista de cotejo para evaluar entre pares una sesión de comprensión lectora a cinco docentes del área de comunicación.	Equipo directivo y docentes.					X		-Portafolio de acta de asistencia. -consolidados.	Fichas de evaluación.	Ninguna	80% en la coevalua ción.
			3.4Sistematización de resultados en base a las evidencias y resultados de la autoevaluación, coevaluación.	Directivos						X	-Productos de autoevaluación y coevaluación. -Fichas de auto y coevalua ción.	-Gráfico comparativo -Fichas de auto y coevalua ción.	Ninguna	100% en la sistemat ización.
			3.5.Desarrollo de un taller de reforzamiento de las capacidades y aspectos no logrados por los docentes.	Directivos y docentes					X		-Actas -Fotos -Productos	-Plan del taller	Ninguna	
			3.6Aplicación de una prueba estandarizada a los estudiantes.	Directivos						X	-Diseño de la prueba -Actas. -Fotos	-Prueba estandar	Ninguna	80% en la retro alimenta ción.
			3.7.Socialización de los resultados e informe final sobre el impacto en el logro de	Directivos y docentes						X	-Actas -Fotos -Informe	-Informe final	Ninguna	

			aprendizajes en la gestión escolar.												
			3.8. Socializar y comparar y valoración de los resultados sobre la mejora de la práctica pedagógica en la competencia de comprensión lectora.	Equipo directivo y Docentes.						X		-Consolidados - Estadísticos gráficos de barras. -Evidencias: fotos.	Consolidados finales. Asistencia.	Ninguna	100% en la socialización. 80% en la valoración del impacto.

Figura 6. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción

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

CUADRO DE RIESGOS Y MEDIDAS A ADOPTAR

En la implementación de un plan de monitoreo que evalúe la aplicación de un plan de acción se debe tener en cuenta los riesgos que se pueden presentar de manera imprevista, así como las medidas a adoptar ante tales situaciones

Objetivos	Riesgos	Medidas a adoptar
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el desarrollo de los procesos didácticos de la comprensión lectora y la convivencia en el aula.	Planteado un monitoreo permanente los docentes por la falta de hábito pueden mostrar resistencia y de alguna manera se puede percibir sus limitaciones e incomodidades ante lo cual los directivos tendrán que actuar.	Ante los riesgos previstos es necesario que los directivos adopten medidas que ayuden a preparar a los docentes en este nuevo reto; desarrollar con ellos talleres de sensibilización que ayuden a concientizar al maestro para aceptar el monitoreo como una medida de crecimiento profesional.
Acompañar la práctica docente mediante una intervención estratégica de los actores educativos a través círculos de interaprendizaje, comunicación virtual, talleres de seguimiento y pasantías para fortalecer las capacidades en de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.	Es importante hacer notar que el riesgo más evidente para un óptimo acompañamiento es la falta de espacios (aulas, salas, dirección) para la reflexión de la práctica pedagógica, así también la falta de tiempo del docente (extra clases) para reflexionar sobre la sesión observada.	Es necesario consensuar con el docente para propiciar y encontrar el tiempo y el espacio necesario para la reflexión estableciendo las estrategias necesarias para que se produzca ese encuentro donde directivos y docentes reflexionen, retroalimenten las capacidades no logradas y se establezca medidas que aseguren el logro de aprendizajes.
Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación y reflexionar sobre las evidencias recogidas en el proceso para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	La evaluación de la práctica demanda algunos riesgos subjetivos en la autoevaluación y coevaluación, imprecisión de resultados en la heteroevaluación así como la interrupción de los procesos con actividades extracurriculares a veces difíciles de revertir.	La evaluación de la propia práctica o la del maestro no siempre evidencia resultados objetivos. En ese sentido es necesario socializar las fichas para su conocimiento y manejo de los mismos docentes y que asuman criterios de autogestión para evaluar su propia práctica.

Figura 7. Cuadro de riesgos y medidas a adoptar

8. Presupuesto

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

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades, períodos, costos y las fuentes de financiamiento a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción.

Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de financiamiento
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.(60 docentes)	Primera semana de marzo	S/.60.00	Recursos propios.
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/.60.00	Recursos propios.
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo (5).	Segunda semana de marzo	S/.1.00	
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Primera semana de abril	S/.60.00	Recursos propios.
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de abril	S/. 15 soles	
1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3, 4...)	Mayo, Noviembre	S/ 180.00	Recursos propios.
1.7. Elaboración e implementación del CIA. Desarrollo del CIA.	Mayo, Julio, Setiembre	S/.60.00	Recursos propios.
1.9 Reflexión de la práctica pedagógica sobre el desarrollo de competencia de comprensión de textos escritos.	Abril, Noviembre	S/. 5.00	Recursos propios.

1.10 Video forum de situaciones pedagógicas exitosas (discusión y reflexión. Ideas fuerza).	Abril	s/10.00	Recursos propios.
1.11 Taller de Lectura, sistematización y socialización sobre estrategias en los procesos de comprensión lectora.	Abril, mayo, julio, setiembre, octubre	S/. 60.00	Recursos propios.
1.12 Taller de motivación a la lectura con padres y madres de familia	Mayo	S/.100.00	ONG Word Visión.
1.13 Elaboración, socialización y aplicación de la ficha de autoevaluación según el MBDD.	Abril	S/.60.00	Recursos propios.
1.14 Elaboración y aplicación de una lista de cotejo para evaluar una sesión de comprensión lectora a cinco docentes del área de comunicación.	Abril, agosto	S/.60.00	Recursos propios.
1.15 Sistematización de resultados en base a las evidencias y resultados de la autoevaluación, coevaluación	Mayo, julio.	S/.5.00	Recursos propios.
1.16 Desarrollo de un taller de reforzamiento de las capacidades y aspectos no logrados por los docentes.	Julio	S/. 60.00	Recursos propios.
1.17 Aplicación de una prueba estandarizada a los estudiantes.	Julio, noviembre	S/. 150.00	Recursos propios.
1.18 Socializar y comparar y valoración de los resultados sobre la mejora de la práctica pedagógica en la competencia de comprensión lectora.	Julio, diciembre	S/.1.00	Recursos propios.

Figura 8. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación de la comprensión lectora y se toma de decisión implementar una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa “Dios es Amor”.

El Módulo introductorio brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo de nivel de comprensión lectora en los estudiantes de la I.E. 81751 “Dios es Amor” del centro poblado de Wichanza, perteneciente a la UGEL 02 del distrito La Esperanza, Trujillo, La Libertad.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel de comprensión lectora. En relación al Módulo 2, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de mapa de proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor proponiendo actividades estratégicas y la interrelación entre ellas para la solución del problema en el proceso estratégico, operativo y de soporte considerando prioritariamente las entradas y las salidas en la gestión escolar.

Módulo 3 referido a la participación y clima institucional permitió identificar los factores que influyen en el resultado de niveles satisfactorios en los aprendizajes. Se precisaron las diferencias entre cultura y clima escolar; se definieron las líneas de

acción y los aspectos de promoción, prevención y solución de conflictos para mejorar la convivencia en la institución. Así también se elaboró el informe del diagnóstico, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se aplicaron los instrumentos elaborados sobre el desempeño docente del área de comunicación, sobre la participación de los padres de familia y sobre las relaciones de convivencia, encontrando que dentro del aula y la escuela no se cumplen los acuerdos y compromisos de convivencia y que en el contexto social los alumnos viven amenazados por la violencia social y familiar.

Por otra parte, en el Módulo 4 se desarrolló gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico que brindó los lineamientos para culminar con el diagnóstico. Por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis en torno a la información recogida para la toma de decisiones encontrando que aún se maneja los procesos pedagógicos y que el directivo no cumple en su totalidad con su rol de líder, por lo mismo no se produce una gestión del currículo pertinente y urge el rediseño de la organización que solo se logrará si interviene una red colaborativa de aprendizaje o CPA como elemento de capacitación y retroalimentación a la labor docente.

Finalmente, en el módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de comprensión lectora planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo estudiado que nos ha servido para tener clara función que nos corresponde como directivos y cómo debemos actuar para establecer y lograr la escuela que queremos.

10. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas en esta II Especialización en liderazgo pedagógico y gestión escolar son:

- Partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido el trabajo colaborativo es de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa.
- Implementar un plan de acción y un plan de monitoreo urgente frente a un problema pedagógico identificado y a través de ellos empoderar a los docentes en su práctica pedagógica para lograr una acertada gestión curricular de tal manera que se logren altos niveles en el logro de los aprendizajes, así como el establecimiento de una cultura de competencias para la vida.
- Establecer acciones de participación y compromiso con todos los actores de la comunidad educativa en la implementación del plan de monitoreo desplazando la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan a la escuela.
- Conformar y establecer en las instituciones educativas las comunidades profesionales de aprendizaje las cuales de manera participativa y democrática intervengan en los problemas pedagógicos y otros de la escuela a través de la socialización del conocimiento, el análisis reflexivo y la solución concertada de tal manera que se fortalezcan las capacidades docentes y se mejoren los aprendizajes de los estudiantes.
- Establecer en la escuela una gestión por procesos en la cual los actores desarrollen actividades que den valor agregado a los planes y programas que coadyuven a la mejora de la organización en un output de calidad.
- Implementar una plataforma de acuerdos, compromisos y de interrelaciones positivas entre los actores educativos que aseguren la gestión de una convivencia saludable sobre la cual se logre un clima escolar adecuado para que se produzcan mejores aprendizajes.
- Considerar que la visión de cambio de la escuela converge en las motivaciones, condiciones y capacidades de los actores principales para que se produzcan los objetivos, las metas, las actividades y sobre todo los aprendizajes esperados.

-Actuar y cumplir de manera comprometida el rol de líder pedagógico involucrando a todos bajo una gestión de procesos, tomando en cuenta las dimensiones de Robinson, los compromisos de gestión y los lineamientos del Marco del Buen Desempeño Docente y Directivo, gestionando de manera acertada las CPA, los MAE y en ellos intervenir con una evaluación reflexiva formativa que retroalimente y fortalezca al docente hacia el logro de una escuela con una educación de calidad.

-Finalmente contar con un plan de presupuesto antes de emprender cualquier acción y con un plan de riesgos y las medidas adoptar ante cualquier fenómeno, circunstancia o problema que se presente en una política de prevención y seguridad y consensuarla con toda la comunidad educativa para actuar de manera conjunta en el antes, durante y después.

Referencias Bibliográficas

- Abril, M. (2004) *Enseñar Lengua y Literatura, Comprensión y Producción de textos*. . México: Ediciones Aljibe. pp. 222 -223
- Aguirre, R. (2014) *Procesos didácticos de la Comprensión de textos*. I Programa de Acompañamiento. Módulo 2. Pachitea. Perú. pp. 4-6
- Cassany, Luna y Sanz, (2005). *Enseñar Lengua*. Barcelona: Grao, p. 222-223
- Consejo Nacional de Educación (2007). *Programa de acompañamiento pedagógico para mejorar aprendizajes de las instituciones educativas*. Lima: CNE. pp.7.
- Dussell, I. (2006). *Estudio sobre gestión y desarrollo curricular en países de américa Latina*. Ponencia presentada en el contexto de la segunda reunión del Comité intergubernamental del proyecto Regional de Educación para la América Latina y el Caribe (Prelac) Oficina Regional de Educación de la Unesco para la América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.
- Flores Ochoa, Rafael. (2001) *Evaluación pedagógica y cognición*. Colombia: McGraw.Hill Interamericana S.A. pp. 92.
- García, D.(2012). *Acompañamiento a la práctica pedagógica*. Centro Cultural Poveda. Recuperado de : <http://www.educación.centroproveda.org/IMG/pdf>.
- García, F., Cortéz, M. (2015) *Estrategias de Comprensión lectora*. 2da. Edición. Lima: Editorial San Marcos. pp. 71.
- Hernández, M. (2012). *Aprender a Leer es aprender a pensar*. Trujillo: Editorial UNT. p.45.
- Krichesky, G.; Murillo, J. (2011) *Las Comunidades de Aprendizaje. Una estrategia para una nueva concepción de mejora*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9(1), pp. 65-83.
- Millman J., y Darling-Hammond, L (1997). *Manual para la evaluación del profesorado*. Madrid: La Muralla
- Ministerio de Educación (2012) *Rutas del Aprendizaje en educación Intercultural. Comprensión de Textos. Fascículo 1*. Lima. p.7.
- MINEDU, (2016b). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Lima
- MINEDU, (2016a). *Propuesta de Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar. Documento de Trabajo*. Lima

- MINEDU, (2017). Currículo Nacional de Educación Básica. Lima-Perú. Recuperado de www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2017.pdf.
- MINEDU, (2017). Asesoría a la gestión escolar y CIAG: Orientaciones, protocolos e instrumentos. Guía del Asesor. Lima. Perú.
- MINEDU. (2013). Marco del Buen Desempeño Docente. Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.
- MINEDU. (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo. Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.
- MINEDU (2016). Texto N°1. Dirección Escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa. Lima, Perú.
- MINEDU, (2016). Módulo 2: Planificación Escolar. La toma de decisiones informadas. Lima. Perú: Punto & Grafía S.A.C.
- MINEDU, (2016a). Módulo 3: Participación y clima institucional. Para una organización escolar efectiva. Lima. Perú: Punto & Grafía S.A.C.
- MINEDU. (2017). Texto Módulo 4: Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico. Lima, Perú.
- MINEDU. (2017). Texto Módulo 5: Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica. Lima, Perú.
- MINEDU (2016). Módulo 6. Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo, guía para el participante-Primer fascículo. Lima, Perú.
- MINEDU (2016). Módulo 6. Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo, guía para el participante-Segundo fascículo. Lima, Perú.
- MINEDU (2016). Módulo 6. Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo, guía para el participante-Tercer fascículo. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación. Rutas de Aprendizaje. (2015) ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? Área Curricular Comunicación. Edición 2015. Lima p. 108, 121.
- Ministerio de Educación. Rutas de Aprendizaje (2015) ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? Cómo enseñar Comunicación. Edición 2015. Lima p. 113, 119.
- Murillo, F. J.(2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Una panorámica de América y Europa*. Santiago de Chile: UNESCO.
- OCDE. (2011) *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para México*. México. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787-es>
- Pinzás, J. (1997) Metacognición y lectura. Pontificia Universidad Católica del Perú. Ed. 1997, p. 12,13.

- Solé, G. (1999) Estrategias de Lectura. España. Ed. GRAO de SL .9º Edición ,1987-2005. p. 17.
- Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Perú: Consejo Nacional de Educación
- Valdés, L. y Alliud, A. (2012). Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes. Lima. Consejo Nacional de Educación.
- Vezub, L. y Alliaud, A. (2012). El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principiantes de Uruguay (Informe), Uruguay; Ministerio de Educación y Cultura. pp. 41.
- Vesub, L.(2013) Las políticas de acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional docente. Revista del IICE (30),103-124. Recuperado de <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/iice/article/vieww/149/111>
- Zabala, A., Arnau, L (2008). Cómo aprender y enseñar competencias. Barcelona. Grao. pp. 67.

Apéndice



Monitoreo al docente del área de matemática



Acompañamiento a docentes del área de ciencia y tecnología