

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS EN SU LENGUA MATERNA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80691 “TUPAC AMARU II” DEL DISTRITO SINSICAP, PROVINCIA OTUZCO, UGEL ASCOPE – LA LIBERTAD.

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

ESPINOZA HERNANDEZ, HÉCTOR

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE 80691 “Túpac Amaru II”	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico	10
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	10
2.1.1 Resultados cuantitativos.	10
2.1.2 Resultados cualitativos.	12
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	13
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	20
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	25
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	31
5.1 Marco Conceptual.....	31
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	31
5.1.1.1. <i>Monitoreo pedagógico.</i>	31
5.1.1.1.1. <i>Definición de monitoreo pedagógico.</i>	32
5.1.1.1.2. <i>Estrategias de monitoreo pedagógico.</i>	32
5.1.1.1.3. <i>Instrumentos de monitoreo pedagógico.</i>	32
5.1.1.2. <i>Acompañamiento pedagógico.</i>	34
5.1.1.2.1. <i>Definición de acompañamiento pedagógico.</i>	34
5.1.1.2.2. <i>Estrategias de acompañamiento pedagógico.</i>	35
5.1.1.2.3. <i>Instrumentos de acompañamiento pedagógico.</i>	36
5.1.1.3. <i>Evaluación.</i>	37
5.1.1.3.1. <i>Definición de evaluación.</i>	38
5.1.1.3.2. <i>Tipos de Evaluación.</i>	38
5.1.1.3.3. <i>Enfoque formativo de la evaluación.</i>	39
5.1.1.3.4. <i>Instrumentos de evaluación.</i>	40
5.1.2 Área curricular de Comunicación.....	42
5.1.2.1. <i>Enfoque del área de Comunicación.</i>	42

5.1.2.2. Competencia “Lee diversos tipos de textos escritos”	43
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.	44
5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia.	45
5.1.2.2.3. Planificación de sesiones de aprendizaje.	46
5.1.2.2.4. Estrategias que favorecen el desarrollo del clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje.....	46
5.1.2.3. Hábitos de lectura.	48
5.1.2.3.1. Definición de hábito de lectura.....	48
5.1.2.3.2. Condiciones para el desarrollo del hábito de la lectura.....	49
5.1.2.3.3. Estrategias para desarrollar el hábito de la lectura.....	49
5.1.2.4. Trabajo colaborativo.	49
5.1.2.5. Participación de los padres de familia.	50
5.2 Experiencia Exitosa	51
6. Diseño de Plan de Acción	53
6.1 Objetivos	53
6.1.1 Objetivo general.....	53
6.1.2 Objetivos específicos.....	53
6.2 Matriz del Plan de Acción	53
7. Plan de Monitoreo y Evaluación	59
8. Presupuesto	67
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	71
10. Lecciones Aprendidas	74
Referencias.....	75

Índice de Figuras

<i>Figura 1: Árbol de problemas.....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 2: Análisis de resultados del diagnóstico</i>	<i>19</i>
<i>Figura 3: Caracterización del rol del director como líder pedagógico</i>	<i>24</i>
<i>Figura 4: Matriz del Plan de Acción</i>	<i>58</i>
<i>Figura 5: Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación</i>	<i>64</i>
<i>Figura 6: Riesgos y medidas a adoptarse</i>	<i>66</i>
<i>Figura 7: Presupuesto del Plan de Acción.....</i>	<i>70</i>

Introducción

El presente trabajo académico titulado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación del III Ciclo de educación primaria de la institución educativa N° 80691 “Túpac Amaru II” del distrito Sinsicap, provincia Otuzco – UGEL Ascope – La Libertad, se ha elaborado con el propósito de dar solución a un problema priorizado referido a los aprendizajes de los estudiantes el cual es de preocupación a nivel institucional; tal problema es el bajo nivel de logro de los aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, del área de Comunicación.

El interés por la realización del trabajo ha surgido de la observación de los resultados de las evaluaciones censales en lectura de textos escritos, que son muy bajos, a lo largo de los años que se han tomado, del año 2012 al 2016. En la elaboración se ha hecho lo siguiente: caracterización de la problemática educativa usando la Chakana, priorización del problema y análisis mismo mediante la técnica del árbol de problemas, formulación de los objetivos del trabajo usando la técnica del árbol de objetivos, diagnóstico del problema en la IE involucrando a los docentes del III Ciclo de EBR y usando para ello un instrumento para datos cuantitativos y otro para datos cualitativos, formulación de alternativas de solución y priorización de una, elaboración del Plan de Acción y su respectivo plan de monitoreo y evaluación.

El trabajo contiene diez apartados. El primero, identificación del problema, consiste en la descripción de la caracterización de la institución educativa y del contexto socio cultural; la formulación del problema incluyendo un análisis de sus causas y los efectos. El segundo es el diagnóstico, en el cual se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos de la aplicación de los instrumentos respectivos; incluyendo un análisis de la visión de cambio que implica la solución del problema en relación a los procesos de gestión institucional, compromisos de gestión escolar y competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo. El tercero consiste en la caracterización del rol del director en relación a las dimensiones del liderazgo que propone Vivian Robinson, en donde se plantea las acciones que debe realizar el director, el por qué y para qué de estas propuestas, para llegar a atender el problema priorizado.

Más adelante, en el cuarto apartado se presenta el planteamiento de la alternativa de solución para atender el problema priorizado y se fundamenta en relación a pertinencia, actores involucrados, rol del director, propósitos, condiciones, procesos implicados, compromisos y competencias de los actores educativos. En el apartado cinco, sustentación de la alternativa de solución priorizada, se expone el marco conceptual con la teoría relacionada con la alternativa de solución del problema y se describe una buena práctica relacionada con el problema y con el rol del director. Luego, en el apartado seis, diseño del Plan de Acción, se formulan los objetivos, general y específicos del Plan de Acción y se presenta la matriz con el detalle de los elementos contenidos.

Luego, en el apartado siete, Plan de monitoreo y evaluación, se presenta y se explica la propuesta de monitoreo y evaluación del Plan de Acción como instrumento para asegurar la implementación de la alternativa de solución del problema priorizado. En el apartado ocho, denominado presupuesto, se detalla el costo que demanda el desarrollo del Plan de Acción en función de las actividades planificadas, sus costos y las fuentes de financiamiento respectivas. En el apartado nueve, se describe el proceso de elaboración del Plan de Acción que va desde la identificación del problema hasta la formulación del plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción. Por último, en el apartado diez, lecciones aprendidas, se exponen los aprendizajes más importantes logrados a lo largo de la realización del presente trabajo.

Finalmente, decir que el trabajo se ha elaborado con esfuerzo, empeño y voluntad, invirtiendo mucho tiempo y sorteando las dificultades que se ha tenido al tener que alternar las actividades propias del trabajo con las actividades académicas de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Queda la enorme satisfacción por la meta cumplida y el compromiso de seguir aprendiendo y perseverando en la generación de los cambios requeridos a nivel institucional para cumplir con la visión y con la misión que se tiene de la educación en el centro poblado Llaguén.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE 80691 “Túpac Amaru II”

La institución educativa N° 80691 “Túpac Amari II”, se ubica en el centro poblado Llaguén, del distrito Sinsicap, provincia Otuzco, en la región La Libertad, a una altitud de 2200 m.s.n.m., en las faldas de un cerro de suelo arenoso de mucha pendiente, el que erosiona en épocas de lluvias poniendo en peligro la vida humana no sólo de los estudiantes, sino también de los pobladores. Debido a la ubicación geográfica es difícil el acceso a la capital del distrito y de la provincia, por lo que pertenece a la UGEL Ascope, de la provincia Ascope, que dista de 6 a 7 horas de viaje en camión. El transporte es escaso debido a la lejanía y difícil acceso y se realiza en camiones de carga desde Trujillo, dos veces por semana, con frecuencia suceden asaltos en un tramo desolado y desértico del trayecto por bandas delincuenciales que tienen en zozobra a la población.

Llaguén es un centro poblado rural de la sierra con una población aproximada de 4500 habitantes, conformado por varios caseríos anexos, como: Quirripe, Celavin, Membrillar, Miragón, El Granero y Chilte. La economía familiar es precaria y depende principalmente de la agricultura, que no es rentable. Algunos pobladores se dedican al comercio en pequeños negocios en sus casas o de manera ambulatoria. En general, hay deficiencias en la alimentación, en el vestido y en la vivienda que mayormente es rústica y muy precaria. Hay actitudes de violencia, consumo excesivo de licor en la vía pública. Ante esta problemática urge una formación centrada en los valores; y hábitos y estilos de vida saludables, para que nuestros estudiantes aprendan a vivir en armonía y construyan un mundo mejor siendo personas de bien.

La IE N° 80691 “Túpac Amaru II”, de la modalidad de educación básica regular (EBR), es polidocente completa en los tres niveles educativos que funcionan en dos turnos debido a la carencia de aulas, en la mañana inicial y primaria y en la tarde secundaria en las mismas aulas del nivel primario. El local escolar tiene 3 aulas para el nivel inicial, 8 aulas que comparten primaria y secundaria, un ambiente para recursos educativos, un aula de innovación pedagógica (AIP) y un ambiente de almacén que se comparte con la dirección. La infraestructura consta de un pabellón de

una sola aula de adobe con techo de cobertura aligerada, un pabellón de concreto de dos pisos con dos aula y techo de teja andina, dos pabellones de dos pisos con 4 ambientes cada uno, de material noble y techo de teja andina y un pabellón con tres aulas, con paredes de adobe y techo de fibrocemento.

Actualmente, se tiene 64 niños en inicial, 139 en primaria y 153 estudiantes en secundaria, que suman en total 356 estudiantes. El personal está conformado por 3 docentes y una Auxiliar de Educación para inicial, 7 docentes de aula y un docente de Educación Física para primaria, 8 docentes de área, un docente de AIP y un auxiliar de educación para secundaria. Hay un director designado para los tres niveles educativos y no se cuenta con personal administrativo ni de apoyo a la gestión. Los padres de familia son en total 190. En la cultura escolar prevalece la idea del trato con rigor a los estudiantes, por parte de algunos docentes y por la mayoría de los padres de familia, que son partícipes de aplicar normas impuestas y dogmáticas. Hay escaso apoyo de los padres de familia y prevalece el modelo de enseñanza tradicional.

Las principales debilidades son: el bajo nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes, la escasa participación de los padres de familia en la educación de sus hijos, enseñanza tradicionalista, carencia de hábitos de estudio, escasa cultura de superación en los estudiantes y la carencia de personal administrativo y de apoyo a la gestión de la institución educativa. En cuanto a las amenazas, principalmente, son: la existencia de bandas delincuenciales que involucran a los jóvenes, el consumo excesivo de licor en la calle por parte de los pobladores y la ocurrencia de grescas callejeras, las actitudes de violencia de los adultos, el trato inapropiado por apodos en los pobladores y el trato sensacionalista y sancionador por funcionarios de la UGEL Ascope, que realizan supervisión y no monitoreo ni acompañamiento.

Entre las fortalezas se destaca la disposición de los docentes a participar en reuniones y en eventos internos programados por la institución en horarios fuera de la jornada laboral, que es favorable para realizar talleres y otras jornadas de capacitación que se programen; como también se tiene como fortaleza el contar con aula de innovación pedagógica para el nivel secundario, lo cual permite aprovechar su potencialidad en la realización de capacitaciones y otras jornadas pedagógicas con docentes y padres de familia. En cuanto a las oportunidades, se consideran importantes los recursos naturales de la localidad que se pueden aprovechar para el desarrollo de aprendizajes, el puesto de salud de la comunidad que debe ser un aliado

institucional; y la municipalidad distrital porque es una institución que apoya siempre a la educación.

1.2 Formulación del Problema Identificado

En la IE N° 80691 “Túpac Amaru II”, de Llaguén, de manera general, existe un bajo nivel de logro en los aprendizajes de los estudiantes, en las diversas áreas curriculares, situación que se evidencia en las actas y registros de evaluación. Sin embargo, es de mayor preocupación el bajo nivel de logro de los aprendizajes en el área curricular de Comunicación, específicamente, en lo que corresponde a la lectura de textos escritos a lo largo de la educación básica, por ser estructural y de implicancias en los aprendizajes en las otras áreas curriculares. Según los resultados de la evaluación censal de estudiantes (ECE) 2016, el 90,5% de los estudiantes del segundo grado del nivel primario se ubica en el nivel de proceso y sólo el 9,5% de los estudiantes alcanza el nivel satisfactorio, en lo que corresponde a lectura.

Para un mejor análisis del problema en estudio se ha usado la técnica del árbol de problemas que ha permitido identificar las causas y los efectos del mismo, para que de esa manera se tenga una visión global e integral y se pueda plantear alternativas de solución pertinentes para el problema identificado y luego diseñar el plan de acción que contemple el ejercicio del liderazgo pedagógico del director, la mejora de las prácticas de los docentes y el involucramiento de los padres de familia; a fin de lograr un mejor nivel de los aprendizajes de los estudiantes.

Una de las causas del problema es la carencia de hábitos de lectura en los estudiantes, cuyo factor asociado de la gestión del currículo con la que se relaciona es las capacidades profesionales ya que el docente no desarrolla estrategias de enseñanza de la lectura y no maneja adecuadamente los materiales de lectura que están a disposición de los estudiantes y que despierten el interés por la lectura; cuyo efecto es que se va a tener estudiantes con pocas posibilidades de desarrollar su competencia lectora para seguir aprendiendo de manera libre y autónoma.

La segunda causa es que en la institución educativa se ha realizado de manera deficiente el monitoreo, el acompañamiento pedagógico y la evaluación de la práctica docente en su conjunto que va desde la planificación, la implementación, la ejecución hasta la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes. Dicha causa se relaciona

varios factores de la gestión del currículo, como: planificación, capacidades del director; técnicas, instrumentos y recursos, evaluación y retroalimentación formativa; y genera escaso apoyo al desempeño de los docentes.

La tercera causa es la escasa disposición de los estudiantes para trabajar de manera colaborativa, que se relaciona con el factor de gestión de normas de convivencia y medidas reguladoras, porque los maestros no emplean estrategias para implementar trabajos colaborativos ni para la gestión de un clima escolar favorable en el aula, notándose que existen líos entre si y que los asumen de sus familias generando situaciones controversiales entre los mismos estudiantes y con los docentes. Esta situación conlleva a dificultades para formar equipos de trabajo entre compañeros e implementar actividades de aprendizaje colaborativo.

La cuarta causa es el poco involucramiento de los padres de familia en la educación de sus hijos debido al bajo nivel cultural que tienen y a las pocas aspiraciones de superación. Esta causa se relaciona con el factor condiciones de la gestión del currículo, pues se aprecia que el docente no cuenta con el apoyo de los padres de familia para el desarrollo de muchas de las actividades educativas en el aula, como tampoco se generan los espacios para promover el apoyo de los padres de familia en las actividades educativas. Ante esta situación, los padres de familia muestran conformismo y desinterés por la educación de sus hijos.

La quinta causa del problema es escaso uso de estrategias didácticas de lectura y carentes de pertinencia que los docentes aplican en las sesiones de aprendizaje. Esta causa se asocia con el factor capacidades profesionales en la gestión curricular, puesto que los docentes desconocen estrategias que favorezcan el involucramiento de los estudiantes en la lectura y que despierten su interés por realizarla. Esto trae como efecto el tener estudiantes con escasa motivación para la lectura de textos escritos y consecuentemente tener bajos niveles de rendimiento en esta competencia.

Una sexta causa del problema es el manejo inadecuado de los procesos pedagógicos y de los procesos didácticos por parte de los docentes, que también se asocia al factor capacidades profesionales en la gestión curricular. En este caso los docentes no emplean los procesos pedagógicos ni los procesos didácticos de manera pertinente en la elaboración y ejecución de las sesiones de aprendizaje. Tal situación genera bajos niveles de aprendizajes de los estudiantes en la competencia de lectura de textos escritos.

Sin embargo, y a pesar de las adversidades que son muchas, existe la convicción de que se va a resolver el problema, pues se tiene el reto de lograr que los estudiantes comprendan lo que leen y que cuando lean lo hagan por necesidad personal y por el interés de aprender. Para cumplir con este propósito, naturalmente, se requiere de asumir responsabilidades personales, del involucramiento de todos los docentes, de los padres de familia y del empeño, esfuerzo y voluntad de los propios estudiantes; para lo cual será necesario realizar jornadas de reflexión sobre el rol que corresponde a cada uno de los actores educativos e implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica como estrategia principal para lograr las mejoras en los aprendizajes de los estudiantes.

Hay que aprovechar las fortalezas como la predisposición de los docentes para participar en eventos programados por la IE en horarios fuera de horas de clase para realizar actividades de fortalecimiento al desempeño docente, así como el aula de innovación pedagógica para conformar y hacer funcionar a la comunidad profesional de aprendizaje “Túpac Amaru II” como espacio y como estrategia para promover el desarrollo profesional de los docentes desde la escuela que permita promover la mejora de los aprendizajes. Así mismo, aprovechar las oportunidades que ofrece el contexto como los recursos naturales, algunas actividades laborales (siembra, cosecha, cultivos y otras) y las costumbres positivas (fiesta patronal, cosecha de taya y república comunal) considerándolas en la planificación curricular sobre todo para promover la lectura.

En cuanto a la alternativa de solución para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en lo referente a la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna se considera viable la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, la misma que va a permitir identificar fortalezas y debilidades en el desempeño docente para contar con la información necesaria que permita determinar las demandas de los docentes. Luego diseñar y llevar a cabo el proceso de acompañamiento a la práctica docente para potenciar sus capacidades y de esa manera asegurar que desarrollen aprendizajes de calidad en los estudiantes.

Cabe mencionar que el haber participado en el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad con Liderazgo Pedagógico ha permitido fortalecer las competencias profesionales requeridas para emprender importantes cambios de mejora, y para llevar a cabo en buenos términos los procesos de monitoreo,

acompañamiento y evaluación (MAE) de la práctica pedagógica, lo cual es condición importante. En ese sentido, también cabe señalar que la realización del MAE requiere de un abordaje sistemático, de la toma de decisiones sobre la base del conocimiento y de la información, del respeto y valoración de la persona, del manejo de habilidades interpersonales asertivas, de la construcción de un clima escolar armonioso y democrático, de la confidencialidad y de pensar que si se puede y persistir en ello.

Por otra parte, también hay que señalar que existe la necesidad de conformar y poner en funcionamiento la comunidad profesional de aprendizaje (CPA) en la institución educativa como estrategia para potenciar el desarrollo docente y para gestionar el currículo escolar. Una CPA se constituye en el espacio ideal para promover el conocimiento curricular por parte de los docentes, es necesario que conozcan el currículo escolar en todos sus elementos: los propósitos educativos, el perfil de egreso, los enfoques, las competencias, las capacidades, los estándares de aprendizaje, los desempeños que se quiere desarrollen los estudiantes, los lineamientos metodológicos y el sustento teórico del mismo; permitiendo que se realice un trabajo colegiado en la institución orientado al desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.

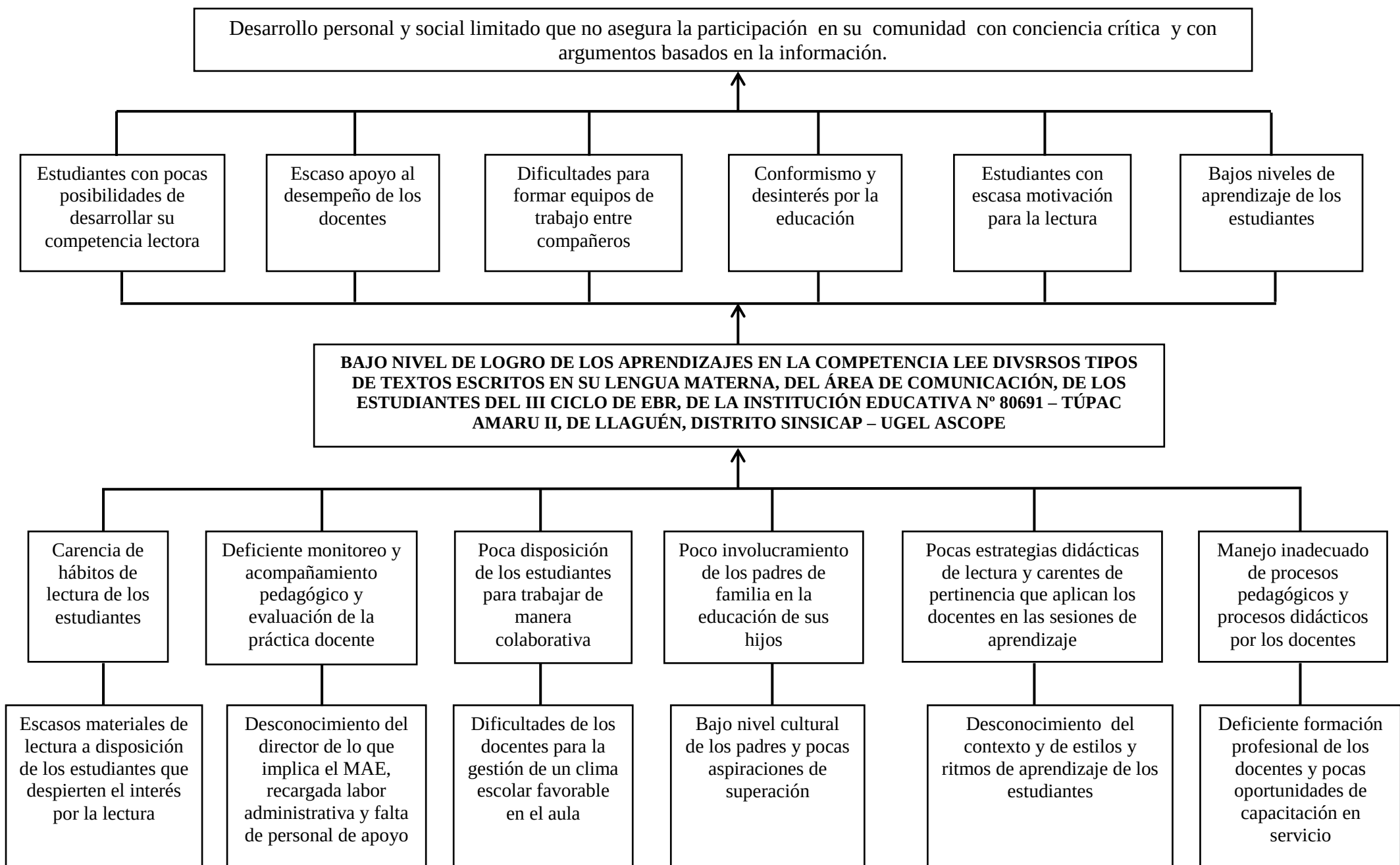


Figura 1: Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

En el proceso de diagnóstico realizado para conocer las causas del problema del bajo nivel de logro de los estudiantes en comprensión lectora, en el segundo grado del nivel primario, se usaron tres técnicas principales. La técnica documental permitió recoger información teórica y datos de fuentes bibliográficas, documentos digitales y páginas web, así como del informe de los resultados de las evaluaciones censales de la institución educativa que emite el Ministerio de Educación.

La técnica de la observación de la clase de los docentes del III ciclo del nivel primario, mediante una ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje, ha permitido conocer de manera directa las dificultades de los docentes en el manejo de estrategias para la comprensión lectora, en los procesos pedagógicos, en los procesos didácticos y en cuanto al uso de materiales de lectura para el desarrollo de la competencia lectora. La técnica de la encuesta a los docentes del III ciclo, mediante un cuestionario, se usó para conocer las percepciones de los docentes con respecto a las acciones que tienen que ver con el monitoreo y acompañamiento pedagógico del director. A continuación, los detalles de los resultados cuantitativos y cualitativos del diagnóstico.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Se ha realizado monitoreo en aula a los docentes del tercer ciclo de EBR, que comprende al primer y segundo grados del nivel primario, con el propósito de recoger información respecto a las causas del bajo nivel de logro de los estudiantes en comprensión lectora, para lo cual se ha usado como instrumento una ficha de monitoreo elaborada en función de aspectos e indicadores priorizados. Si bien es cierto que la fuente usada para este caso ha sido los docentes, queda la posibilidad de recoger información complementaria, posteriormente, de parte de los estudiantes y de los padres de familia.

En cuanto a la poca disposición de los estudiantes por el trabajo colaborativo, los resultados obtenidos demuestran que el 67% de los docentes se encuentra en nivel de proceso, lo que significa que tienen dificultades para implementar actividades de trabajo colaborativo en el aula gestionando adecuadamente la convivencia y el clima escolar del aula, ya que los estudiantes tienen dificultades para interactuar con sus pares y llevar a cabo actividades que comprometan la participación conjunta, pocas

oportunidades para trabajar en equipo mediante proyectos de aprendizaje y porque no han desarrollado suficientes estrategias y habilidades sociales para interactuar en grupos.

Respecto al uso de estrategias didácticas de lectura por parte de los docentes se ha considerado dos indicadores. En la relación al indicador “usa estrategia didácticas pertinentes”, se ha llegado a determinar que el 67% de los docentes se ubica en el nivel de proceso, lo que significa que las estrategias didácticas de lectura que utilizan son poco pertinentes a la realidad de los estudiantes y a las características cognitivas de los mismos, debido a que desconocen el contexto y también a los estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes. En relación al indicador “usa estrategias diversas e innovadoras”, los resultados demuestran que el 100% de los docentes se ubica en el nivel de proceso, lo que significa que utilizan pocas estrategias didácticas de lectura que a la vez son rutinarias, lo cual no permite el desarrollo de la competencia y tampoco genera motivación por la lectura.

En cuanto al manejo de los procesos pedagógicos y los procesos didácticos se demuestra que el 100% de los docentes se ubica en el nivel de proceso. Estos resultados permiten afirmar que existen deficiencias sustanciales por parte de los docentes en cuanto al uso y al manejo de los procesos pedagógicos y de los procesos didácticos aplicados a la enseñanza y aprendizaje de la lectura, lo que influye en gran medida en el bajo nivel de logro de los estudiantes en lectura de textos escritos. Esto se debe a cierta desidia de parte de los docentes por actualizarse asumiendo un compromiso de autoformación y por las pocas alternativas de formación en servicio que ofrecen la unidad de gestión educativa local (UGEL) Ascope y la gerencia regional de educación de La Libertad (GRELL).

2.1.2 Resultados cualitativos. Se aplicó un cuestionario para conocer las percepciones que los docentes tienen respecto a tres aspectos. En cuanto la carencia de hábitos de lectura por parte de los estudiantes, los docentes refieren que los estudiantes tienen poco interés por la lectura, porque no se cuenta con materiales adecuados, variados ni suficientes para el fomento de la lectura en la escuela y en la casa. Además, que los estudiantes no han desarrollado las competencias requeridas en el nivel educativo inferior. Tampoco se promueve la lectura ni se compromete a los padres de familia para que apoyen desde el hogar.

En cuanto a la percepción que tienen los docentes respecto al monitoreo, acompañamiento y evaluación que realiza el director en relación al desarrollo de aprendizajes sobre lectura de textos escritos, los docentes del grupo focal afirman que son escasos los espacios generados por el director para el monitoreo, acompañamiento y la evaluación de la práctica pedagógica, de tal modo que se puedan identificar fortalezas y debilidades para asumir compromisos de mejora. El Ministerio de Educación del Perú (2017) propone que el director asuma prioritariamente el rol de líder pedagógico en la institución, de tal manera que las acciones tengan como eje principal el monitoreo, el acompañamiento y la evaluación de la práctica docente.

En lo que respecta al involucramiento de los padres de familia en las actividades educativas de sus hijos, los docentes manifiestan que los padres de familia apoyan poco en el desarrollo de la competencia de lectura de textos, debido al escaso interés que demuestran por apoyar a la labor educativa de los maestros, no les proporcionan materiales de lectura requeridos y porque tienen el pensamiento generalizado de considerar a la escuela como única responsable de la formación de sus hijos. Asimismo, poco apoyan en casa a sus hijos en las actividades de extensión que tiene para el hogar, sea por sus intereses particulares por el trabajo en la chacra y demás ocupaciones o por el bajo nivel instruccional que poseen.

Para revertir la situación descrita, el monitoreo, el acompañamiento y la evaluación a la práctica docente es la alternativa más viable para lograr mejoras significativas en los aprendizajes de los estudiantes y resolver el problema. El monitorear va permitir recojo de información del desempeño del docente en el aula, el acompañamiento pedagógico va a impulsar el fortalecimiento de las capacidades docentes y la evaluación permitirá, valga la redundancia, evaluar todo el proceso del trabajo docente y los productos obtenidos, que comprende: planificación curricular,

implementación curricular, ejecución curricular, evaluación curricular y evaluación de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes. Con todo ello, será posible, de manera recursiva, brindar retroalimentación formativa a los docentes, con mayor incidencia en aquellos que más lo requieren.

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

En el bajo nivel de logro de los aprendizajes en lectura de textos escritos de los estudiantes del III ciclo de EBR, de IE N° 80691 “Túpac Amaru II”, de Llaguén, distrito Sinsicap – UGEL Ascope, de hecho, influyen factores pedagógicos, factores psicológicos y factores sociales. Sin embargo, a partir del diagnóstico realizado sobre el problema, se ha llegado a determinar que existe una fuerte influencia de aquellos factores que se relacionan directamente con la práctica pedagógica de los docentes.

El liderazgo del director será muy importante en el proceso de cambio y de mejoras para llegar a la solución del problema del bajo nivel de logro de los estudiantes en lectura de textos escritos. Es el director quién tiene la responsabilidad de que los procesos implicados de la gestión escolar se cumplan para favorecer los aprendizajes de los estudiantes, como son: PE03.1: monitorear el desarrollo de los procesos en la IE, PE03.2: evaluar los procesos en la IE, PE03.3: adoptar medidas para la mejora continua, PO03.1: desarrollar trabajo colegiado, PO03.2: desarrollar investigación e innovación pedagógica, PO03.3: realizar acompañamiento pedagógico, PS01.2: monitorear el desempeño y rendimiento y PS01.3: fortalecer capacidades.

Una importante cadena de valor que se genera en los procesos mencionados al monitorear el desarrollo de los procesos en la IE, al evaluar los procesos en la IE y al monitorear el desempeño de los docentes y los aprendizajes de los estudiantes va a permitir desarrollar investigación e innovación pedagógica mediante la propuesta de alternativas de mejora continua, como también realizar el acompañamiento pedagógico que a través de la reflexión crítica compartida sobre la práctica pedagógica impulsa el desarrollo profesional docente y el logro de aprendizajes a través del desarrollo de trabajo colegiado en comunidad de aprendizaje para el

fortalecimiento de capacidades de los docentes y la mejora continua en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.

Cabe resaltar que hay competencias del marco del buen desempeño directivo (MBDDir) implicadas con la solución del problema, como, la competencia 3: Favorece 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, con la competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje; y con la competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la relación conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Sin embargo, es importante señalar que, precisamente por el problema señalado, no se han estado cumpliendo algunos compromisos de gestión escolar, como el compromiso 1, sobre la mejora anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa, con el compromiso 4, referente al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, y con el compromiso 5, referido a la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa. Todo esto ha conllevado a que el director, como líder pedagógico gestione en la IE el cumplimiento de los cinco compromisos de gestión, los cuales ponen como centro de las acciones educativas a la mejora en los procesos de construcción de aprendizajes de los estudiantes mediante.

En tal sentido, algunas alternativas viables para mejorar los aprendizajes en lectura de textos escritos son: promover el hábito de la lectura poniendo disposición de los estudiantes variados y adecuados materiales de lectura libre para generar el apego y el placer por leer, realizar monitoreo y acompañamiento continuos a la práctica docente en el desarrollo de la competencia de lectura, promover el desarrollo de actividades de lectura colaborativas entre compañeros de clase, promover el involucramiento de los padres de familia en la mejora de la comprensión lectora de sus hijos.

Por otra parte, es necesario e imprescindible el fortalecimiento del desempeño de los docentes para lograr mejoras en los aprendizajes de los estudiantes. Se requiere del empoderamiento de los docentes en el conocimiento del área curricular a cargo, en

conocimiento de la didáctica y en el conocimiento de la tecnología como condición previa para el desarrollo de procesos de aprendizaje de calidad y permitir que los estudiantes aprendan con mayores posibilidades de éxito. En lo que respecta a la lectura, el docente tiene que conocer el enfoque del área de comunicación para entender cómo se realiza el aprendizaje de la lectura, tiene que conocer y manejar los procesos didácticos y los procesos pedagógicos, tiene que conocer y manejar estrategias de lectura, usar materiales adecuados y usar los recursos tecnológicos disponibles en la IE.

Otro factor de cambio para la mejora de los aprendizajes en lectura de textos escritos, y en general en el desarrollo de las competencias de las diferentes áreas curriculares, es la construcción de ambientes saludables para la convivencia, todos tenemos la responsabilidad de contribuir y poner de nuestra parte para lograr un clima de convivencia diaria armoniosa en la Institución Educativa, pero en el aula, es el docente quien tiene que construirlo y promoverlo diariamente. Los docentes tienen que asumir a los enfoques transversales del Currículo Nacional de la Educación Básica como estrategias para la promoción y la práctica de los valores, para el desarrollo de actitudes y habilidades sociales positivas que favorezcan la convivencia armoniosa en el aula. En un ambiente saludable se promueven mejores aprendizajes.

Además de las acciones mencionadas como alternativas o propuestas para la mejora de los aprendizajes en la competencia lectora de textos escritos es la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, como estrategia movilizadora de cambio. En ese sentido, primero se tiene realizar monitoreo y evaluación de la práctica docente para identificar las dificultades y las fortalezas, luego, hacer el análisis de la información recabada y definir las necesidades formativas de los docentes, para que en seguida se lleve a cabo el acompañamiento pedagógico respectivo, a cada docente de manera individual y de manera colectiva a varios o a todos, haciendo uso de diversas estrategias. Con ello, se espera que los docentes desarrollen en los estudiantes mejores aprendizajes.

En el proceso de cambio en la institución educativa, la conformación y puesta en funcionamiento de la comunidad profesional de aprendizaje (CPA) se constituye en espacio y estrategia para fortalecer las competencias docentes promoviendo la responsabilidad individual y la participación colectiva en el desarrollo profesional tendiente a la mejora continua en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, en una nueva concepción de escuela en donde se potencia los aprendizajes de los

docentes para traducirse en mejoras de los procesos de aprendizajes de los estudiantes. En una CPA se consolidan los esfuerzos, se logran aprendizajes colaborativos entre los docentes, se comparten y se ejercen roles en convivencia armoniosa y de horizontalidad; y sobre todo se trabaja con el mismo objetivo.

Finalmente, mencionar que ante el problema priorizado el reto es elevar el nivel de logro de los aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de EBR de la institución educativa N° 80691 “Túpac Amaru II” , de Llaguén, distrito Sinsicap – UGEL Ascope. Para ello se plantean varios desafíos. Un primer desafío es generar hábitos de lectura en los estudiantes para que tengan altas posibilidades de desarrollar su competencia lectora. Un segundo desafío es realizar monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) a la práctica docente a fin de que los docentes desarrollen sus competencias y se les proporcione amplio apoyo a su desempeño.

Otros desafíos importantes son: lograr que los estudiantes tengan la disposición para trabajar de manera colaborativa para que en el aula se puedan implementar estrategias de interaprendizaje, involucrar a los padres de familia en la educación de sus hijos para evitar el conformismo y que más bien estén interesados por la educación de sus hijos, empoderar a los docentes en el uso de estrategias didácticas de lectura pertinentes para que los apliquen en las sesiones de aprendizaje a fin de generar alta motivación por la lectura y lograr que los docentes implementen en las sesiones de aprendizaje los procesos pedagógicos y procesos didácticos de manera adecuada para que los estudiantes obtengan altos niveles de logro en sus aprendizajes. A continuación, se presenta el Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico:

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?
Bajo nivel de logro de los aprendizajes en comprensión lectora, en el área de Comunicación, en los estudiantes del ii ciclo de EBR, de la institución educativa n° 80691 – TUPAC AMARU II, de Llaguen, distrito Sinsicap – UGEL Ascope	Resultados cuantitativos: En cuanto al aspecto de la “Disposición de los estudiantes por el trabajo colaborativo”, los resultados fueron que el 67% de los docentes se encuentra en nivel de proceso, lo que significa que tienen dificultades para implementar actividades de trabajo colaborativo en el aula, debido a dificultades en la gestión del clima escolar, dificultades para interactuar con sus pares y llevar a cabo actividades que comprometan la participación conjunta, pocas oportunidades para trabajar en equipo mediante proyectos de aprendizaje, no han tenido oportunidades para convivir abiertamente y porque no han desarrollado suficientes habilidades sociales para el manejo de grupos. En cuanto al aspecto estrategias didácticas, se han tenido dos indicadores: En relación al indicador “utiliza estrategias didácticas pertinentes al contexto y a las características de los estudiantes”, se ha llegado a determinar que el 67% de los docentes utilizan pocas estrategias didácticas de lectura que son poco pertinentes a la realidad de los estudiantes debido a que desconocen esa realidad y porque no tienen un soporte teórico suficiente como para implementar estrategias adecuadas para el desarrollo de la comprensión lectora. Esto se debe a que desconocen el contexto y las características cognitivas de los	PE03.1: Monitorear el desarrollo de los procesos en la IE. PE03.2: Evaluar los procesos en la IE. PE03.3: Adoptar medidas para la mejora continua. PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado. PO03.2: Desarrollar investigación e innovación pedagógica. PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico. PS01.2: Monitorear el desempeño y rendimiento. PS01.3: Fortalecer capacidades.	COMPROMISO 1: Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de institución educativa. COMPROMISO 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. COMPROMISO 5: Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.	COMPETENCIA 3 Favorece 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. DESEMPEÑO 7: Gestiona el uso óptimo de la infraestructura equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. DESEMPEÑO 9: Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados. 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.

	estudiantes. En relación al indicador “usa estrategias diversas e innovadoras”, los resultados fueron que el 100% de los docentes utilizan pocas estrategias didácticas de lectura que a la vez son rutinarias y no generan motivación por la lectura. Ni mucho menos permiten motivar a los estudiantes y generar en ellos el hábito y el amor por la lectura. Esto se debe a que los docentes desconocen estrategias novedosas para la enseñanza de la lectura de textos escritos. En relación al aspecto “Manejo de procesos pedagógicos y procesos didácticos” cuyo indicador ha sido “usa adecuadamente los procesos pedagógicos y los procesos didácticos”, los resultados fueron que el 100% de los docentes se ubica en el nivel de proceso en el uso y manejo adecuado de los procesos pedagógicos y también en los procesos didácticos. Estos resultados nos permiten afirmar que existen deficiencias por parte de los docentes en cuanto al uso y al manejo de los procesos pedagógicos y también de los procesos didácticos, lo que influye en el bajo nivel de logro de los estudiantes, en comprensión lectora. Esto se debe a cierta desidia de parte de los docentes que no se preparan por su cuenta.			DESEMPEÑO 15. Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje. COMPETENCIA 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la relación conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
	Resultados cualitativos: Sobre ello, los docentes del grupo focal afirman que son escasos los espacios generados por el director para llevar a cabo el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, que permita identificar fortalezas y debilidades sobre la práctica docente para asumir compromisos de mejora. Por tal razón se considera que el director debe asumir prioritariamente el rol de	PE03.1: Monitorear el desarrollo de los procesos en la IE. PE03.2: Evaluar los procesos en la IE. PE03.3: Adoptar medidas para la mejora	COMPROMISO 1: Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de institución educativa. COMPROMISO 4:	COMPETENCIA 3 Favorece 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. DESEMPEÑO 7: Gestiona el uso óptimo de la

	líder pedagógico en la institución, de tal manera que sus acciones tengan como eje principal el monitoreo, el acompañamiento y la evaluación de la práctica docente, tal como plantea el Ministerio de Educación (2017). En el aspecto “Carencia de hábitos de lectura por parte de los estudiantes”, los docentes refieren que los estudiantes tienen poco interés por la lectura. Esto porque no se cuenta con materiales variados ni suficientes para el fomento de la lectura en la escuela y en la casa. Además, que los estudiantes no han desarrollado las competencias requeridas en grados inferiores desde que se iniciaron en la lectura. Tampoco se promueve la lectura ni se compromete a los padres de familia para que apoyen desde el hogar. En el aspecto de “Involucramiento de los padres de familia en las actividades educativas de sus hijos”, los docentes manifiestan los padres de familia apoyan poco en el desarrollo de la competencia de lectura de textos, debido al escaso interés que demuestran por apoyar a la labor educativa de los maestros, no les proporcionan materiales de lectura requeridos, en casa no constituyen modelos de lector para sus hijos (apenas han culminado la educación primaria). También se debe al pensamiento generalizado de considerar a la escuela como único centro de formación de formación de sus hijos. Asimismo, escasamente apoyan a sus hijos en las actividades de extensión que tiene para el hogar, sea por sus intereses particulares por el trabajo en la chacra y demás ocupaciones o por el bajo nivel instruccional que poseen.	continua. PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado. PO03.2: Desarrollar investigación e innovación pedagógica. PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico. PS01.2: Monitorear el desempeño y rendimiento. PS01.3: Fortalecer capacidades	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. COMPROMISO 5: Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.	infraestructura equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. DESEMPEÑO 9: Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados. COMPETENCIA5: 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. DESEMPEÑO 15. Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje. COMPETENCIA 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la relación conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
--	--	---	---	--

Figura 2: Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

En la actualidad se pone énfasis en la concepción del director como líder pedagógico de las Instituciones Educativas atribuyéndole la responsabilidad de conducir a su institución en un enfoque centrado en los aprendizajes de los estudiantes, en procura de mejorar la calidad de los aprendizajes y de lograr la formación integral de la persona para asegurar el desarrollo personal y social. En ese contexto, el rol del director juega papel preponderante en el compromiso de mejorar los aprendizajes en la competencia lectura de diversos tipos de textos escritos en su lengua materna. Es el director quien tiene que orientar los esfuerzos de los actores educativos hacia ese logro.

Siguiendo a Vivian Robinson citado por el Ministerio de Educación del Perú (2016c) y de acuerdo al problema priorizado se considera que el director tiene que centrar su accionar en las cinco dimensiones fundamentales que representan el qué hacer para mejorar los aprendizajes de lectura de textos escritos, como: establecimiento de metas y expectativas, uso estratégico de los recursos; planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo; promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros, garantizar un ambiente seguro y de soporte. El cómo hacerlo dependerá de estrategias, conocimientos, habilidades y disposiciones que hagan que las cinco dimensiones funcionen en el contexto específico de la institución educativa.

En relación a la dimensión establecimiento de metas y expectativas el director debe ser orientador, visionario e inspirador y debe: a) realizar jornadas de reflexión con los integrantes de la comunidad educativa para lograr una concientización y predisposición al cambio; b) actualizar los documentos de gestión (PEI, PCIE, PAT y RI) con propuestas realistas alineadas a los objetivos del Proyecto Educativo Nacional (PEN); c) difundir la visión, misión y metas institucionales en los diferentes estamentos de la comunidad educativa; d) realizar jornadas pedagógicas con los docentes para implementar procesos de mejora articulando la planificación curricular. Esto es importante porque es necesario contar con un rumbo a seguir en el proceso formativo de los estudiantes y para que todos los actores educativos tengan la misma mirada y puedan contribuir con el logro de las metas.

En cuanto a la dimensión uso estratégico de los recursos, el director tiene que ser estratega y promotor y debe: a) realizar jornadas de reflexión con los docentes orientadas al uso de los recursos disponibles en la IE, b) hacer un catálogo de recursos educativos de lectura de la IE para una mejor visualización por los docentes y los estudiantes, c) realizar jornadas de capacitación con los docentes referidas al uso específico de recursos educativos disponibles en la IE, d) tener manejo de estrategias didácticas, manejo de los procesos pedagógicos y de los procesos didácticos. Esto porque es necesario conocer con qué recursos para la lectura se cuenta en la IE, conocer el uso de los textos del MINEDU y para lograr que los docentes usen con eficacia dichos recursos, estrategias didácticas, procesos pedagógicos y procesos didácticos para la lectura.

Respecto a la dimensión planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo, el director tiene que ser persuasivo, comunicador, orientador, democrático, empático y facilitador y debe: a) monitorear y acompañar a la práctica pedagógica de los docentes b) realizar jornadas de capacitación con los docentes para lograr empoderamiento en el conocimiento del currículo, c) realizar talleres de diversificación curricular teniendo en cuenta el contexto, demandas, necesidades e intereses de los estudiantes, d) realizar talleres sobre elaboración de instrumentos de evaluación. Esto, porque es necesario que haya una acción colegiada en el desarrollo del currículo e implementar cambios consensuados para que haya eficacia y eficiencia en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.

En la dimensión promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros el director tiene que ser orientador, facilitador, democrático y colaborativo; y debe: a) Promover jornadas inter aprendizaje entre docentes con estrategias diversas (conversatorios, panel fórum, simposio, mesa redonda, micro talleres, clases demostrativas, etc), b) realizar monitoreo y acompañamiento, continuos, a la práctica docente en horizontalidad y valoración de los docentes. Esto es importante porque es necesario que los docentes estén lo suficientemente capacitados y sean protagonistas de sus propios aprendizajes siendo partícipes de una Comunidad Profesional de Aprendizaje, para mejorar la práctica de los docentes y de esa manera mejorar los aprendizajes de los estudiantes referidos a la lectura de textos escritos.

Finalmente, en relación a la dimensión garantizar un ambiente seguro y de soporte, el director debe ser persuasivo, orientador, facilitador y debe: a) realizar las acciones de mantenimiento direccionadas a lograr que la escuela sea acogedora y

segura, b) Tratar temas de convivencia escolar democrática con los diversos actores de la comunidad educativa, b) promover que todos los estudiantes logren los aprendizajes con el lema “Todos podemos aprender, nadie se queda atrás”, c) promover el acompañamiento pedagógico a los estudiantes para que logren los aprendizajes requeridos. Esto, porque queremos que en las aulas haya un ambiente de armonía y de buen trato; y para que haya condiciones favorables para el desarrollo de los aprendizajes y los estudiantes sean felices con el logro de sus metas.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	• Realizar jornadas de reflexión con los integrantes de la comunidad educativa, por estamentos, para lograr una concientización y predisposición al cambio. • Actualizar los documentos de gestión (PEI, PCIE, PAT Y RI) con propuestas realistas y alineadas a los objetivos del Proyecto Educativo Nacional. • Difundir la visión, misión y metas institucionales en los diferentes estamentos de la comunidad educativa. • Realizar jornadas pedagógicas con los docentes para implementar procesos de mejora articulando la planificación curricular con las propuestas de gestión de la institución.	Porque es necesario contar con un rumbo a seguir en el proceso formativo del desarrollo de la lectura en los estudiantes. Para que todos los actores educativos tengan la misma mirada y puedan contribuir desde su rol en el logro de las metas a lograr en comprensión lectora.
Uso estratégico de los recursos	• Realizar jornadas de reflexión con los docentes orientadas al uso de los recursos disponibles en la IE. • Hacer un catálogo de recursos educativos de la I.E. para una mejor visibilización por los docentes y los estudiantes. • Realizar jornadas de capacitación a los docentes en el uso específico de recursos educativos disponibles en la I.E. y otros factibles de utilizar.	Porque es necesario conocer con qué recursos para la lectura se cuenta en la IE y conocer el uso de los textos del MINEDU. Para que los docentes usen con eficacia los recursos disponibles en la IE, las estrategias didácticas, los procesos pedagógicos y los procesos didácticos de la lectura.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo.	• Monitorear y acompañar permanentemente a los docentes, en el aula, para promover mejoras oportunas. • Realizar jornadas de capacitación con los docentes para lograr el conocimiento del currículo para una mejor aplicación. • Realizar talleres con los docentes para lograr la diversificación del currículo en función del contexto de la IE, así como de las reales demandas, necesidades e intereses de los estudiantes y de los padres de familia. • Realizar talleres con los docentes sobre planificación curricular, promoviendo la acción colegiada. • Realizar talleres con los docentes sobre elaboración de instrumentos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.	Porque es necesario que haya una acción colegiada en el desarrollo del currículo e implementar cambios consensuados, conscientes y sostenibles. Para que haya eficacia y eficiencia en el desarrollo de los aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna.
Promover y	• Promover el desarrollo profesional de los docentes en el marco de una Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) • Realizar Monitoreo y Acompañamiento y Evaluación, continuos, a la práctica docente en	Porque es necesario que los docentes estén lo suficientemente capacitados y sean protagonistas de sus propios aprendizajes siendo partícipes de una

participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	horizontalidad y valoración de los docentes (MAE) • Realizar convenios con instituciones acreditadas para la realización de capacitaciones orientadas a la formación continua de los docentes, en función a las demandas de la IE. • Realizar jornadas de inter aprendizaje entre docentes a través de la realización de estrategias como: panel fórum, simposio, mesa redonda, taller, clase demostrativa, etc.	Comunidad Profesional de Aprendizaje Para mejorar la práctica de los docentes y de esa manera mejorar los aprendizajes de lectura de textos escritos de los estudiantes.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	• Realizar las acciones de mantenimiento direccionadas a lograr una escuela acogedora y segura. • Realizar jornadas con los diversos actores de la IE sobre la implementación de propuestas para un clima escolar democrático. • Promover el logro de los aprendizajes en el aula por todos los estudiantes, con el lema ·”Todos podemos aprender, nadie se queda a tras” • Promover el acompañamiento pedagógico de los docentes a los estudiantes para el logro de sus aprendizajes, aplicando estrategias diferenciadas.	Porque queremos que en las aulas haya un ambiente de total armonía, confraternidad, espíritu democrático y horizontalidad en el trato. Para que haya condiciones favorables para el desarrollo de los aprendizajes y los actores educativos se sientan felices al lograr sus metas de aprendizaje.

Figura 3: Caracterización del rol del director como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Una vez realizado el análisis de las alternativas de solución formuladas frente al problema priorizado del bajo nivel de logro de aprendizajes en la competencia “lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna”, del área de Comunicación, de los estudiantes del III ciclo de la I.E. N° 80691 “Túpac Amaru II” del distrito de Sinsicap, provincia de Otuzco, en la región La Libertad; se ha considerado como alternativa de solución más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. En la elección de dicha alternativa se ha tenido en cuenta tres criterios importantes: impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular.

La propuesta de solución se sustenta en la realización de cambios e innovación de las prácticas docentes para lograr mejoras en los aprendizajes de los estudiantes. En ese sentido, el director tiene que monitorear el desempeño del docente en aula y evaluar todo el proceso de la gestión pedagógica y sus productos: la planificación, la implementación, la ejecución y la evaluación de la misma. Todo ello, con el fin de contar con la información necesaria para la identificación de fortalezas y debilidades, que permitan determinar la demanda formativa de cada docente, y luego realizar acompañamiento pedagógico a los docentes y otras actividades formativas que son necesarias para el fortalecimiento de las competencias docentes. Todo esto debe llevarse a cabo en un clima de respeto mutuo y de trato horizontal.

Para llevar a cabo la propuesta de solución al problema priorizado se requiere de la acción conjunta de los diferentes actores de la comunidad educativa, es necesario que todos estén involucrados y contribuyan con el fomento de la lectura desde el rol que les corresponde: director, docentes, padres de familia y estudiantes. En ese sentido, al director le compete realizar la sensibilización en torno a la existencia del problema en reuniones por separado, con los docentes, con los padres de familia y luego con los estudiantes, reflexionando en torno al problema y sus implicancias. Una vez que todos los actores educativos son conscientes del problema y asumen compromisos se iniciará con la ejecución del plan de monitoreo y evaluación a la práctica docente.

La propuesta del MAE también requiere del involucramiento de los diferentes actores educativos con el problema priorizado y su solución, por lo que el director tiene que generar los espacios necesarios para el diálogo y la reflexión crítica en torno al bajo nivel de los aprendizajes en lectura de textos escritos. Primero con los docentes para la toma de conciencia y para que asuman compromisos de mejora, luego con los padres de familia para que estén informados, tomen conciencia y apoyen con la dotación de algún material de lectura para sus hijos en su hogar, hay que promover que en casa haya algo para leer, un diario, una revista un pequeño libro, etc. Con los estudiantes también hay que hacer la reflexión y motivarlos permanentemente para que asuman un rol más decidido en el logro de aprendizajes.

El bajo nivel de logro en los aprendizajes de los estudiantes en comprensión de textos escritos es un problema que data de mucho tiempo, incluso desde antes que se empiecen a aplicar las evaluaciones censales, a pesar de que en estos tres últimos años ha habido mejoras sustanciales, todavía no se llega al nivel satisfactorio en un alto porcentaje, sin embargo, en el año 2016 que es la última evaluación censal (MINEDU, 2017) los estudiantes han abandonado el nivel de inicio, consolidando resultados en el nivel de proceso 90,5% y en el nivel satisfactorio el 9.5%, cuando en años anteriores al año 2015, la totalidad de estudiantes se ha ubicado en inicio y en proceso, el mayor porcentaje en inicio. Es necesario involucrar a la comunidad en general con sus aportes para la meta, con la realización de alguna actividad económica para poder comprar algunos materiales de lectura o con la donación de algún material.

Por otra parte, tener en cuenta que existe relación concurrente entre el MAE, gestión curricular, marco del buen desempeño del directivo y compromisos de gestión escolar. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica para la mejora de los aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna. Si se considera que la gestión curricular se orienta a la formación integral de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia que hay correspondencia estrecha con el MAE. Además, se permite cumplir con el compromiso 1 de progreso anual de los aprendizajes y con el compromiso 4 referido al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.

Con el MAE, se va a atender a las demandas cognitivas de los docentes en relación a la lectura de textos escritos, pero también en relación a las situaciones problemáticas de contexto, como son: producción agrícola precaria, alimentación

deficiente, deficiencias en el vestido y en la vivienda, violencia, machismo, consumo excesivo de licor a vista de los niños y delincuencia. En ese sentido, será necesario incluir en el proyecto curricular institucional temas sobre cultura de paz, valores, emprendimiento, estilos de vida saludables, convivencia democrática, normas de vida, etc; que se abordarán mediante la lectura reflexiva de textos escritos para fomentar aprendizajes que van a contribuir con el desarrollo de actitudes y conocimientos para una mejor convivencia en sociedad.

El MAE como propuesta de solución del problema requiere de la participación de los diferentes actores educativos desde el rol que les corresponde para lograr mejoras de los aprendizajes de los estudiantes. El director es el encargado de conducir a la IE poniendo como centro el logro de aprendizajes de calidad por parte de los estudiantes; y tiene que realizar las acciones de monitoreo pedagógico, acompañamiento pedagógico y evaluación del proceso educativo de la lectura. Los docentes como responsables del área de Comunicación tienen el compromiso de lograr que todos los estudiantes aprendan a leer y logren comprender a cabalidad lo que leen, para lo cual se requiere que estén preparados, técnica y cognitivamente.

Como se ha mencionado, los padres de familia tienen también la responsabilidad de contribuir con el fomento de la lectura para generar el hábito lector en los estudiantes, proveyendo a sus hijos de materiales básicos de lectura requeridos, pero también implementando una biblioteca en casa, aunque pequeña, para que sus hijos puedan darle un espacio a la lectura, es primordial el ofrecer materiales de lectura a los hijos, incluso en el campo cuando los niños van a realizar actividades de pastoreo pueden llevar un pequeño libro u otro material de lectura que va a cultivar el espíritu, contribuir con el desarrollo de la competencia lectora de textos escritos y promover el hábito de la lectura.

En la institución educativa todos los actores educativos tienen que estar involucrados en construcción de los aprendizajes por parte de los estudiantes. Al director le corresponde llevar a cabo el monitoreo, el acompañamiento pedagógico y la evaluación de todo el proceso de la práctica docente fortaleciendo competencias profesionales. Al docente le corresponde el desarrollo de procesos pedagógicos de calidad para permitir que los aprendizajes de los estudiantes alcancen el nivel satisfactorio. Al estudiante le corresponde poner su esfuerzo, su empeño y su voluntad para aprender a leer. De esa manera, todos, con la misma visión, comprometidos con

la mejora y con metas claras aportar para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica tiene relación con varios de los procesos de la institución educativa, en los cuales se va a incidir generando cadenas de valor para lograr mejoras en los aprendizajes de los estudiantes. En los procesos estratégicos de dirección y liderazgo, en lo que corresponde a desarrollar planeamiento institucional (PE01) hay relación con formulación del plan anual de trabajo (PE01.3) por cuanto se consideran las actividades referidas al MAE en el cuerpo de actividades y como plan de MAE en un documento anexo. También hay relación con tres de los procesos que corresponden a la evaluación de la gestión escolar (PE03), como: monitorear el desarrollo de los procesos de la IE (PE01.1), evaluar los procesos de la IE (PE03.2) y adoptar medidas para la mejora continua (PE03.3).

Todos los procesos de la institución educativa mencionados se orientan al logro de los aprendizajes de los estudiantes para que configuren el perfil de egreso que se tiene como demanda educativa en el Currículo Nacional de la Educación Básica, para que de esa manera se logre con los fines de la educación en nuestro país y con los objetivos educativos del plan nacional de la educación. En este contexto, la propuesta de mejora en los niveles de comprensión de textos escritos en la lengua materna de los estudiantes no sólo pretende que los niños sean buenos lectores, sino también una transformación integral de la persona y la construcción de una mejor sociedad para una mejor vida.

Cabe resaltar que existe relación entre los procesos operativos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con los procesos de la institución educativa, tales como: fortalecer el desempeño docente (PO03), y el sub proceso realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3); con los procesos de gestión de los aprendizajes PO04) y tres sub procesos, reforzar los aprendizajes (PO04.2), realizar acompañamiento integral al estudiante (PO04.4) y evaluar aprendizajes (PO04.3); con procesos de gestión de la convivencia escolar y la participación (PO05), y el subproceso promover la convivencia escolar (PO05.1); con los procesos referidos a la administración de recursos humanos (PS01), y los subprocesos, monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2) y fortalecer capacidades (PS01.3).

Todos estos procesos tienen relación directa con las mejoras de los aprendizajes de los estudiantes y se requiere de una buena convivencia en el aula y en toda la

institución, de realizar monitoreo y acompañamiento pedagógico por parte del director a los docentes y ellos a su vez a los estudiantes, se requiere de reforzar los aprendizajes, de destinar y usar los recursos para implementar las mejoras de los aprendizajes. Todas estas acciones y procesos se relacionan también con el logro de la visión institucional de contar más adelante con personas que se desempeñan de manera competente en sociedad. Por eso es importante que la institución cumpla con su misión de desarrollar aprendizajes significativos y de calidad en los estudiantes.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener condiciones ligadas a la apertura, la participación y el establecimiento de relaciones democráticas que aseguren una mejor convivencia y la construcción de mejores aprendizajes en la institución educativa con el propósito de brindar una educación de calidad. Es necesario delegar responsabilidades a los docentes y pasar de una visión personalizada de la práctica pedagógica a una visión institucional que se consolida en un trabajo colegiado. De igual modo, tiene que convocar e involucrar a los padres de familia y la comunidad, para que de esa manera todos desplieguen sus esfuerzos en favor de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

Es necesario también, que se genere las condiciones para una convivencia escolar democrática, en un clima escolar basado en el respeto, en la práctica de los valores, en el estímulo, en la colaboración mutua y en el reconocimiento de la diversidad. Los diferentes actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones para los aprendizajes, generar un clima escolar favorable y desarrollar procesos de aprendizaje para que los estudiantes configuren en su persona el perfil de egreso de la educación básica.

Es de suma importancia la participación compartida de los diversos actores de la comunidad educativa: los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y los resultados de los aprendizajes en lectura de textos escritos; los padres de familia deben apoyar el trabajo docente y velar porque sus hijos tengan lo necesario para aprender a leer, los estudiantes tienen que ponerle ganas, esfuerzo, empeño y voluntad en sus actividades de aprendizaje, mientras que el director tiene que desarrollar acciones y generar los espacios para la participación, todos con el mismo propósito de que los estudiantes desarrollen aprendizajes de calidad en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.

El plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente para la mejora de los aprendizajes en la competencia referida a la lectura de textos escritos se viabilizará mediante el uso de diversas estrategias. El monitoreo de la práctica docente mediante la visita al aula y la autogestión, mientras que el acompañamiento pedagógico mediante estrategias diversas, como: reflexión del docente, talleres de seguimiento, jornadas de autoformación docente, sistematización de la práctica, círculos de interaprendizaje y comunidad profesional de aprendizaje. Se considera un plan de monitoreo y evaluación del plan de acción, cuyos resultados van a servir para hacer los reajustes en la propuesta y para retroalimentar formativamente a los docentes en una doble perspectiva; la cognitiva y la motivacional.

Finalmente, es preciso mencionar que la propuesta de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente tiene que llevarse a cabo en un contexto de reflexión y de evaluación formativa que incluye: la autoevaluación que le asigna al docente la responsabilidad de evaluar su propia práctica para proponerse metas de mejora, la coevaluación para permitir que los docentes sean los que se evalúen los unos a los otros y sean ellos mismos quienes promueven sus aprendizajes aportando de manera colaborativa para la mejora del compañero; también es importante la heteroevaluación, en donde el director asume la función de evaluar la práctica de los docentes y sus productos para desarrollar actividades formativas y retroalimentar formativamente la práctica docente.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

En este apartado vamos a exponer aspectos teóricos esenciales que explican la propuesta de implementación y ejecución del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica de los docentes del área de Comunicación, como solución del problema del bajo nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes en lectura de textos escritos, en la I.E. N° 80691 – “Túpac Amaru II”, del centro poblado Llaguén; como también los que se refieren al desarrollo de la competencia de lectura en el área de comunicación.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Toribio y Guerrero (2017) señalan que es una exigencia que el director de la institución educativa centre su accionar en la dimensión pedagógica de la gestión escolar, en la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. El director como líder pedagógico debe promover una labor eficaz y sostenible de los docentes, trabajar en colaboración, compartir metas educativas y poner en claro de cómo se proyecta una educación de calidad. En tal sentido, el monitoreo, el acompañamiento y la evaluación es fundamental en la perspectiva de mejorar la calidad de los aprendizajes y le corresponde al director, como líder pedagógico, llevarlo a cabo.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. De una breve revisión de la teoría se recoge las siguientes concepciones. Según el Ministerio de Educación del Perú (2017b) el monitoreo pedagógico consiste en el levantamiento de la información sobre aspectos relevantes de las prácticas pedagógicas de los docentes priorizadas en los planes de mejora institucional y de cada docente en particular, en atención a las necesidades más críticas. Por su parte Toribio y Guerrero (2017) sostienen que el monitoreo pedagógico es el “recojo de información (...) haciendo seguimiento a los indicadores que permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de insumos, procesos y productos” (p.10).

Monitoreo pedagógico es el “proceso de recojo y análisis de información del desarrollo de los procesos pedagógicos, de los programas y de los proyectos, el cual identifica fortalezas y debilidades que sirven para la toma de decisiones pertinentes” (Sovero, 2012, p.18). Es el “proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula” (Toribio

y Guerrero, 2017, p.10). Es el proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla posibilitando una toma de decisiones más objetiva” (Toribio y Guerrero, 2017, p.10).

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. En base a las definiciones encontradas se propone la siguiente definición. Monitoreo pedagógico es el proceso sistemático de recojo de información necesaria y relevante de la práctica pedagógica de los docentes en función de indicadores priorizados, para identificar fortalezas y debilidades que permitan tomar decisiones a favor de la continuidad de determinadas prácticas o para recomendar medidas correctivas, a fin de optimizar los procesos de aprendizaje y mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. De acuerdo a Toribio y Guerrero (2017) se identifican tres estrategias para el monitoreo pedagógico y son las siguientes:

a) *Visita al aula.* El director o un directivo visitan al docente en el aula, en un horario determinado, para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado. Se trata de identificar avances en los compromisos asumidos sobre la base de indicadores priorizados.

b) *Observación entre pares.* El “docente experto” visita en aula a otro docente que tiene dificultades para recoger evidencias sobre los avances. El propósito es la construcción colegiada de los aprendizajes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizajes, en interacción constante basada en un clima de respeto, confianza y aporte mutuo. El docente experto es quien ha adquirido un dominio en la ejecución de determinadas prácticas y como tal está en condiciones de monitorear a un colega docente.

c) *Autogestión.* El mismo docente va tomando notas de su propio avance, sobre la base del conocimiento de las actividades que realiza y de los indicadores que tiene que lograr. Como ejemplo de esta estrategia puede ser que el mismo docente registra el desarrollo de su clase en un video, posteriormente lo analiza anotando las debilidades y fortalezas; luego comparte con sus colegas el video que crea conveniente.

5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico. Para el recojo de información durante el monitoreo pedagógico se necesitan instrumentos. Toribio y Guerrero (2017) proponen la ficha de observación, el cuaderno de campo, fichas de toma de notas y grabaciones en CD, en tanto que el Ministerio de Educación del Perú ha

publicado fichas de observación en aula y rúbricas de observación en aula para la realización del monitoreo pedagógico.

a) *Ficha de observación*. De carácter técnico, para la observación de ciertos desempeños en base a indicadores específicos que se derivan de determinados factores o aspectos de seguimiento en torno a cierta problemática en la práctica pedagógica.

b) *Cuaderno de campo*. También llamado diario de campo, como lo manifiesta Alzate (s/f) es un “registro de elementos que ponen de manifiesto los resultados del aprendizaje y del crecimiento personal y profesional (...) en un período de tiempo” (p.2). Normalmente, puede ser un cuaderno en el cual se incluyen notas, dibujos, bocetos o esquemas y avances de trabajos o actividades, entre otros aspectos; constituyéndose en el núcleo de reflexión para el mejoramiento. En el cuaderno de campo se anota de forma completa todo aquello que puede ser interpretado cualitativamente como hecho significativo.

c) *Ficha de toma de notas*. Sirven para registrar notas breves del desempeño docente en aula. Hay una ficha oficial publicada por el Ministerio de Educación del Perú (2017a) elaborada en base a las rúbricas de observación en aula para hacer anotaciones breves en aplicación de las rúbricas de observación en aula. Otras fichas se pueden elaborar en base a criterios específicos.

d) *Rúbricas de observación en aula*. El Ministerio de Educación del Perú (2017a), para recoger información respecto a la actuación del docente frente a sus estudiantes. Se han considerado 6 desempeños vinculados al dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, del Marco del Buen Desempeño docente. Dichos desempeños se evalúan cada uno con una rúbrica, las cuales son: Rúbrica 1) involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje. Rúbrica 2) Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje. Rúbrica 3) Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico. Rúbrica 4) Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza. Rúbrica 5) Propicia un ambiente de respeto y proximidad. Rúbrica 6) Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

e) *Discos compactos (CD)*. Se pueden emplear para grabar las sesiones de aprendizaje y tener la información completa y posteriormente hacer un análisis, autorreflexión o reflexión colectiva sobre el desempeño del docente observado, para que a partir de ahí se propongan las acciones de mejora.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. La concepción de acompañamiento pedagógico está ligada a la formación del docente, al desarrollo de competencias y capacidades que son necesarias para impulsar el cambio y mejorar la calidad educativa. Toribio y Guerrero (2017) sostienen que el acompañamiento pedagógico es el “despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado ofrece asesoramiento permanente al docente (...) en tareas relevantes de su práctica” (p.10). Se dice también que el acompañamiento pedagógico “centra su atención en el desarrollo de los sujetos y sus respectivos contextos” (UNESCO, 2002, p.40). En tanto que el Ministerio de Educación del Perú (2017b) propone cuatro ejes de implementación del acompañamiento:

- Acompañamiento como relación terapéutica o apoyo a las relaciones personales. Que focaliza la dimensión personal e interpersonal del docente y se orienta al mejoramiento de las interpersonales en la institución educativa con los diferentes actores de la comunidad educativa.
- El acompañamiento como servicio técnico. Se ocupa de revisar, identificar y diagnosticar los problemas de los docentes referidos a la práctica pedagógica para proponer recomendaciones para la superación personal.
- El acompañamiento como cierre del proceso de formación y habilitación personal. Sirve para completar, transmitir, transformar y formar destrezas y capacidades que no han logrado desarrollar los docentes en su formación profesional.
- El acompañamiento como proceso de mutua formación y retroalimentación. Se realiza en una perspectiva horizontal mediante actividades colaborativas en donde el rol del acompañante es ayudar a que el docente acompañado perciba, comprenda su problemática. Se realiza en espacios de trabajo y reflexión colectivos y horizontales; y como se resultados se logran acuerdos y estrategias para mejorar la enseñanza.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. En base a las concepciones de los autores citados, se define al acompañamiento pedagógico como el conjunto de procesos orientados a brindar asesoría técnica y soporte pedagógico al docente, sobre la base de lo observado en aula y de la evaluación de los aprendizajes en un diálogo eficaz que permita la reflexión crítica y alcanzar datos e informaciones relevantes para el desarrollo de competencias, conocimientos y actitudes del docente, de tal manera que con ello se establezcan compromisos de mejora continua de la práctica pedagógica; y por consiguiente de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* El director debe contar con un amplio abanico de estrategias para realizar el acompañamiento pedagógico, adecuándolas con criterio, a las necesidades de cada docente que ha sido monitoreado. Como lo señalan Toribio y Guerrero (2017), proponen varias estrategias para el acompañamiento pedagógico, las cuales se exponen a continuación:

a) *Círculos de interaprendizaje.* Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes en el que participan docentes y directivos de la misma institución educativa, en un clima de respeto y horizontalidad, abordando temas específicos de la práctica pedagógica que son de interés común. Los círculos de interaprendizaje se caracterizan por: favorecer la socialización entre docentes, valorar las prácticas docentes exitosas, promover la discusión, promover el trabajo colaborativo, trabajo colegiado, reflexión sobre la práctica pedagógica, profundizar en conocimientos y manejo de estrategias, favorecer la participación de todos los docentes, obtener y registrar ideas fuerza, establecer consensos, socializar experiencias de la práctica pedagógica y resolver problemas de manera compartida.

b) *Jornadas de autoformación docente.* Espacios donde el mismo docente revisa cierta información sugerida para desarrollar aprendizajes de manera autónoma, por su propia cuenta, a fin de superar debilidades en la práctica pedagógica. Mediante esta estrategia se fortalecen las competencias docentes mediante el aprendizaje de conocimientos pedagógicos relevantes como respuesta a las necesidades cognitivas de los docentes para mejora su práctica pedagógica.

c) *Comunicación virtual.* Es el diálogo proactivo y orientador que se establece usando las tecnologías de información actuales para realizar el acompañamiento al docente para mejorar su práctica pedagógica. Requiere planificación previa y de la definición de criterios para la realización del acompañamiento. Esta estrategia puede manejarse de manera complementaria a los círculos de interaprendizaje. Hoy en día hay muchas posibilidades para la comunicación virtual, hay que hacer uso de las herramientas a nuestro alcance.

d) *Talleres de seguimiento.* Consiste en hacer partícipe al docente acompañado en experiencias educativas de calidad que se desarrollan un taller bajo el liderazgo de un experto, en donde el docente tiene la oportunidad de confrontar sus experiencias en lo que refiere a su práctica pedagógica. Con esta estrategia se focalizan determinados aspectos de la práctica pedagógica que merecen atención prioritaria para la mejora. Se requiere de planificación participativa, apoyo logístico para facilitar la reflexión,

producción individual y colectiva e identificación de indicadores que aporten información importante sobre el resultado de los talleres.

e) *Sistematización de la práctica*. Permite la producción de conocimientos por parte de los docentes, a partir de la reflexión de la práctica pedagógica y de los logros obtenidos en los aprendizajes de los estudiantes. Ayuda a documentar, precisar y valorar las experiencias con mejores resultados, como también a identificar lecciones aprendidas.

f) *Pasantías*. Consiste en la observación del desempeño de un docente que tiene dificultades a otro docente que tiene dominio en el mismo asunto pedagógico. Se espera que el docente observador mejore sus capacidades al observar un desempeño como modelo. Se requiere que previamente se determine quienes de los docentes tienen el mejor desempeño en ciertas prácticas y quienes no la tienen; además de resolver quién reemplazará en su puesto al docente que realizará la pasantía.

g) *Comunidades Profesionales de Aprendizaje*. Permiten el desarrollo profesional de los docentes al participar y aprender colectivamente, apoyándose unos a otros en un clima de respeto y pertenencia. La CPA va a permitir cambios favorables y llegar a mejorar los aprendizajes de los estudiantes en base al establecimiento de ciertas características que lo configuran como tal: visión y valores compartidos, liderazgo distribuido, aprendizaje individual y colectivo, práctica profesional; confianza, respeto y apoyo mutuo; apertura, redes y alianzas; responsabilidad colectiva y condiciones para la colaboración

h) *Jornada de reflexión docente*. Es una estrategia que con frecuencia se va a usar para permitir en los docentes la reflexión y la autorreflexión sobre aspectos débiles que tienen que ver con la práctica docente. La reflexión crítica sobre la práctica docente y la autorreflexión se convierten en la estrategia más inmediata para promover las mejoras en el desarrollo docente, en la práctica diaria en el aula y en los procesos de planificación y en la evaluación de los aprendizajes.

5.1.1.2.3. *Instrumentos de acompañamiento pedagógico*. Toribio y Guerrero (2017) proponen una serie de instrumentos para el acompañamiento pedagógico a los docentes, agrupados en relación a las estrategias, a utilizar, los cuales son:

- Para círculos de interaprendizaje, se propone como instrumentos: hoja de planificación del evento, bitácora personal del docente, material de información o lectura pedagógica y portafolio docente y videos de situaciones pedagógicas.

- Para jornadas de autoformación docente, se propone como instrumentos: listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente, hoja de planificación del evento, material de información o lectura pedagógica, portafolio docente y videos de situaciones pedagógicas.

- Para la comunicación virtual, se propone: hoja de planificación del evento, portafolio docente y videos de situaciones pedagógicas.

- Para el caso de los talleres de seguimiento, se propone como instrumentos: listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente, hoja de planificación del evento, material de información o lectura pedagógica y lista de cotejo.

- Para la sistematización de la práctica, se propone: portafolio docente y videos de situaciones de aprendizaje.

- Para evaluar las pasantías, se propone como instrumentos: sesión de clase y cuaderno de campo.

- Para evaluar a la Comunidades Profesionales se Aprendizaje, se propone como instrumentos: lista de cotejo, cuestionario, cuaderno de campo, guía de entrevista y escala valorativa.

5.1.1.3. Evaluación. El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2003) señala que la evaluación al docente busca “contribuir con el mejoramiento de su labor y por consiguiente al mejoramiento de los aprendizajes y desarrollo de los estudiantes” (p.7). También precisa que la evaluación se orienta a: velar por el cumplimiento de los fines de la educación, mejorar la calidad de la educación, asegurar la mejor formación de los estudiantes y asegurar el compromiso del docente con su desarrollo personal y profesional.

Por su parte, Toribio y Guerrero (2017) sostienen que la evaluación de la práctica docente es una actividad necesaria en la institución educativa y “contribuirá de forma efectiva a la mejora de cada docente, y con ello, a elevar la calidad de la institución en su conjunto” (p.56) identificando fortalezas y debilidades “para el desarrollo de un necesario plan de mejora personal” (p.56). Luego señalan que el reto de la evaluación es “utilizar los resultados de dicha evaluación con el fin de promover el desarrollo profesional, el acompañamiento y la asistencia técnica de los docentes” (p.56).

Para Toribio y Guerrero (2017) el objetivo de la evaluación es “favorecer el perfeccionamiento del profesorado a través del mejoramiento de aquellas cualidades que configuran a un buen docente” (p.58), que la evaluación de la práctica docente es un procedimiento de valoración 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” (p.58). De manera amplia:

La evaluación educativa es el proceso que trata de constatar los cambios que se han producido en el educando, la eficacia de los métodos y recursos utilizados, la adecuación de los planes y programas, y, en general de valorar todos los factores que intervienen en la calidad educativa para tomar decisiones oportunas y para introducir los cambios necesarios de cara a la mejora del proceso. (...) La evaluación permite confirmar el resultado previsto o promover las acciones educativas correctoras pertinentes a lo largo del proceso” (Belandro, 2015, p.66).

El Ministerio de Educación del Perú (2003), en el artículo 13 de la ley 28044, ley general de educación, señala que un factor determinante de la calidad de la educación es el desempeño docente y la evaluación es importante para mejorar e involucra a todos los actores educativos.

En la concepción de Luecke (2011) “se tiene que evaluar periódicamente – para identificar lo que va bien y el trabajo que se está retrasando o desviando de su curso” (p.112) y tal como plantea Santos (2014) la preocupación de la evaluación es que “sirva al aprendizaje, a la comprensión y a la mejora” (p.8). Según el Ministerio de Educación del Ecuador (2012) la evaluación se realiza mediante diversos tipos de tareas, como: observación de procesos de enseñanza – aprendizaje en el aula, entrevistas a docentes y estudiantes, presentación de registros (pautas de observación, cuadernos de campo, bitácoras de aprendizaje, fotografías, audios, audiovisuales, etc), realización de retroalimentación a docentes, autoevaluaciones (de sus saberes, concepciones, práctica docente, aprendizajes de los estudiantes), Realización y corrección de la planificación de aula, y reflexión sobre lecturas pedagógicas.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación. La evaluación es un proceso continuo que se realiza para recoger información relevante sobre el desempeño profesional de los docentes en su práctica pedagógica, analizando y reflexionando sobre los resultados encontrados para identificar fortalezas y debilidades que permitan tomar decisiones pertinentes para la realización de acciones formativas en favor del desarrollo de competencias personales, a fin de introducir cambios necesarios orientados a la mejora continua de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en función de resultados previstos y propósitos educativos definidos a nivel de institución.

5.1.1.3.2. Tipos de Evaluación. Existen diversas maneras o formas de clasificar a la evaluación, atendiendo por su puesto a diferentes criterios. El Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa de la Educación

Básica (IPEBA) considera la autoevaluación en el proceso de medición de la calidad educativa de las instituciones educativas. Por su parte Cortés (s/f) así como Cortés y Añón (2013) se identifican 12 criterios de clasificación de los tipos de evaluación: agente evaluador, momento de aplicación, propósito de la evaluación, objeto de la evaluación, usos e interpretación de la puntuación, actividad del evaluado, actividad del evaluador, modos de puntaje, grado de formalidad, métodos de puntaje, tradición evaluativa y nivel de impacto. En este trabajo interesan los tipos de evaluación definidos según el agente evaluador, que según los autores citados son de tres tipos:

a) *Autoevaluación*. Es la que realiza el evaluador sobre su propio accionar, trabajo o desempeño y puede ser individual o colectivo; un estudiante sobre su rendimiento, un docente sobre su desempeño, un grupo de estudiantes sobre un trabajo colaborativo o la comunidad docente sobre el trabajo realizado como equipo.

b) *Coevaluación*. Es la que se realiza entre pares en donde cada integrante del grupo se convierte en evaluador y a la vez en evaluado por un compañero, los integrantes del grupo se evalúan mutuamente unos a otros: los estudiantes entre sí o los docentes entre sí.

c) *Heteroevaluación*. Es cuando el evaluador no pertenece al colectivo de los evaluados, como: el docente evalúa a los estudiantes, el director evalúa a los docentes, el consejo educativo institucional evalúa a los docentes y a los padres de familia.

5.1.1.3.3. *Enfoque formativo de la evaluación*. Considera que la evaluación se realiza con el propósito de mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes teniendo como referencia los propósitos de aprendizaje y los estándares de calidad. Evaluar para mejorar es una consigna desde el enfoque formativo. En ese sentido, Cortés y Añón (2013) señalan que para mejorar los resultados de los aprendizajes se busca regular los procesos de la enseñanza y de aprendizaje a través de acompañamiento pedagógico y retroalimentación para adaptar o ajustar la práctica pedagógica (planificación, estrategia. Actividades, etc) a las necesidades de los estudiantes.

Por su parte, Inostroza y Sepúlveda (2017) sostienen que la evaluación,

...constituye una ocasión de conversación entre pares (sean estudiantes o docentes y entre los actores que participan), sobre la calidad y pertinencia de lo hecho, lo que se pudiera haber realizado, lo que se podría hacer. De este modo se irá generando la cultura evaluativa formadora” (Inostroza y Sepúlveda, 2017, p.15).

Luego afirman que “la práctica evaluativa es una oportunidad para profundizar la comprensión sobre lo realizado, y en consecuencia mejorarlo” (p.18).

El Ministerio de Educación del Perú (2003) en la ley general de educación del Perú, ley N° 28044, artículo 30, señala claramente que la evaluación es un proceso de reflexión permanente sobre los procesos y sobre los resultados de los aprendizajes de los estudiantes; y es formativa en cuanto se orienta a mejorar los procesos de aprendizaje en atención a las características y necesidades de los estudiantes, lo cual vuelca la mirada a la atención de las prácticas pedagógicas, para optimizarlas, como condición previa para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Riegle citado por Toribio y Guerrero (2017) sostiene que la evaluación docente aporta en “cinco grandes ámbitos de crecimiento profesional” (p.62), como son: desarrollo pedagógico, desarrollo profesional, desarrollo organizativo, desarrollo de la trayectoria profesional y desarrollo personal. Luego, se afirma que “Una evaluación que se realiza al interior de la escuela y desde la gestión escolar requiere de un carácter formativo” (Toribio y Guerrero, 2013, p.62), haciendo notar que sólo de esa manera se va a favorecer el desarrollo profesional de los docentes en los ámbitos mencionados.

5.1.1.3.4. Instrumentos de evaluación. El proceso de evaluación del desempeño docente en la institución educativa exige el uso de diversos instrumentos de evaluación que permitan el recojo de información variada, suficiente y necesaria, en función del propósito que se persiguen en determinado momento; no todos se van a usar a la vez, pero es necesario contar con un abanico de posibilidades.

A continuación un inventario de instrumentos de evaluación del desempeño docente y su respectivo alcance que proponen Toribio y Guerrero (2017) y Alvarado, Cabezas, Falck y Ortega (s/f):

a) *Lista de control.* Permite recoger evidencias sobre características referidas a diferentes categorías, en cuyos ítems se tendrá que marcar si se producen.

b) *Escalas de observación.* Permite registrar evidencias de manera sistemática sobre una serie de rasgos o características a observar en los docentes.

c) *Códigos de categorías.* Permite registrar evidencias sobre un sistema de categorías que se observan, que pueden clasificarse y distinguir qué conductas son relevantes para nuestro problema.

d) *Portafolio o carpeta docente.* Es el instrumento que permite documentar de manera objetiva los esfuerzos de los docentes y los resultados de su práctica

pedagógica. En el portafolio el docente describe la calidad y la cantidad de sus actividades pedagógicas a través de un proceso de reflexión y respalda sus conclusiones con documentos y materiales. Visto así, el portafolio docente se constituye en un instrumento valioso para la autoevaluación, para la evaluación y para aprender del quehacer educativo y de la experiencia del docente, permitiendo a su vez la toma de decisiones para el desarrollo profesional y el mejoramiento continuo de la labor docente.

e) *Rubricas de observación en aula.* Permite recoger evidencias respecto a los principales estándares de calidad e indicadores de evaluación priorizados.

f) *Ficha de observación.* Permite recoger evidencias en el aula sobre indicadores de evaluación priorizados.

g) *Registro de planificación curricular.* Permite recoger evidencias a cerca del nivel de cumplimiento y responsabilidad del docente en la tarea de planificación.

h) *Registros de evaluación de los aprendizajes.* Permite recoger evidencias del rendimiento escolar en las áreas curriculares en función de los períodos establecidos en la Institución Educativa.

i) *Cuaderno de campo.* Permite registrar evidencias de observaciones circunstanciales o de una actividad evaluativa planificada.

j) *Guía de entrevista.* Permite registrar evidencias que se recogen del mismo docente o de otros actores educativos.

k) *Cuestionario.* Permiten registrar evidencias en versión del mismo docente o de otros actores educativos.

l) *Test de conocimientos.* Aportan evidencias respecto al nivel de conocimientos sobre determinados aspectos cognitivos de la formación docente.

m) *Aplicativo de monitoreo del Plan Anual de Trabajo.* Aporta evidencias del nivel de cumplimiento y avance en los compromisos de mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

n) *Fichas de toma de notas.* Aportan evidencias complementarias en la evaluación docente en aula.

o) *Discos compactos.* Aportan evidencias sobre el trabajo docente en aula o en la ejecución d un determinado proyecto.

p) *Otros instrumentos como métodos.* Como: Notas, narraciones, informes, películas o cintas de video.

5.1.2 Área curricular de Comunicación. Según el Ministerio de Educación del Perú (2016b), las áreas curriculares son elementos organizadores del currículo escolar de la educación básica que permiten articular e integrar las competencias que se pretende desarrollar en los estudiantes, como también de las experiencias de aprendizaje afines. El Ministerio de Educación del Perú (2017d) contempla el conjunto de áreas curriculares de cada nivel educativo que configuran el plan de estudios. Por consiguiente, el área curricular de comunicación es uno de los elementos organizadores que forma parte del plan de estudios de los tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria.

El área curricular de Comunicación se estructura en torno a tres competencias: se comunica oralmente en lengua materna, lee diversos tipos de textos escritos y escribe diversos tipos de textos. El área curricular de Comunicación tiene por finalidad;

...que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad y representar el mundo de forma real o imaginaria. Este desarrollo se da mediante el uso del lenguaje, una herramienta fundamental para la formación de las personas, pues les permite tomar conciencia de sí mismos al organizar y dar sentido a sus vivencias y saberes. Los aprendizajes que propicia el área de Comunicación contribuyen a comprender el mundo contemporáneo, tomar decisiones y actuar éticamente en diferentes ámbitos de la vida. (Ministerio de Educación del Perú, 2016b, p. 87)

El área curricular de Comunicación es muy importante en la formación de las y los estudiantes, ya que contribuye en la configuración y logro del perfil de egreso de los estudiantes, que representa el fin de la educación en la educación básica.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. En el Currículo Escolar de la Educación Básica, el Ministerio de Educación del Perú (2017d) menciona el enfoque de cada área curricular que orienta los procesos de aprendizaje y en referencia al área de Comunicación precisa que se desarrolla con el “enfoque comunicativo” que viene a ser el mismo en toda la Educación Básica. Con el enfoque comunicativo se promueve y facilita que los estudiantes desarrollen las tres competencias del área de Comunicación.

El enfoque comunicativo plantea que las competencias del área de Comunicación se desarrollan en contextos reales de la comunicación humana y en uso del lenguaje, entendiendo que en todo proceso comunicativo hay seis elementos, a decir de Portal y Tarragó (2014): el emisor (quien codifica y emite el mensaje en un lenguaje), el mensaje (contenido de la comunicación), el código (sistema de signos y reglas que se usan para registrar el mensaje) y el receptor (quien decodifica y recibe el mensaje), el

canal (es el medio físico por el cual viaja el mensaje) y el contexto (lugar donde se realiza la comunicación). Por tal razón el Ministerio de Educación del Perú (2015), define al enfoque comunicativo como “una comunicación real, en sus distintas variedades, dialectos y diferentes registros lingüísticos, los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a necesidades e intereses” (p.13).

Seguidamente, señala ciertas características del enfoque comunicativo, tales como: el contexto es determinante en todo el 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 estudiantes y la enseñanza de la lengua toma en cuenta las variedades dialécticas y los diferentes registros de uso lingüístico.

5.1.2.2. Competencia “Lee diversos tipos de textos escritos”. El Ministerio de Educación del Perú (2016b), define a esta competencia, como “una interacción dinámica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura” (p.96). Luego dice que para el estudiante, la competencia lee diversos tipos de textos escritos representa un proceso activo de construcción del sentido del texto, ya que tendrá que decodificar y comprender la información contenida en los textos que lee, así como interpretarla y tomar posición sobre los textos leídos. Mientras que Berrú & Reátegui (2015) señalan la necesidad de garantizar en los estudiantes el logro de los niveles de desempeño en el área de comunicación.

La lectura de textos escritos se realiza en diversos contextos y con distintos propósitos, por lo que el estudiante en su acto de leer utiliza diversos tipos de saberes y recursos de su experiencia lectora y del mundo que lo rodea. En consecuencia, es necesario asumir el proceso de lectura como una práctica social que permite el desarrollo personal y el de la comunidad, además de “conocer e interactuar con contextos socioculturales distintos al suyo” (Ministerio de Educación, 2016b, p.96).

Así mismo, El Ministerio de Educación del Perú (2015) propone el desarrollo de tres capacidades para desarrollar la competencia lee diversos tipos de textos escritos, las cuales son: a) Obtiene información del texto escrito, en donde el estudiante localiza y selecciona información explícita. b) Infiere información del texto, en donde el estudiante, interpretando la información tiene que construir el sentido del texto y utilizando diversos recursos para la comprensión de los textos. c) Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto; en donde el estudiante compara y

contrasta el contenido del texto con la experiencia, los conocimientos que tiene y las fuentes de información, y emite una opinión personal sobre el texto leído.

5.1.2.2.1. *Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.* La lectura de textos escritos y su comprensión es una actividad personal de quien lee, quién es el que tiene que construir significados a partir del texto leído, de los conocimientos que ya tiene, de sus necesidades comunicativas, intereses y expectativas, para lo cual tiene que hacer uso de diversas y pertinentes estrategias de lectura. Es necesario enseñar a los estudiantes que aprendan a leer bien, a comprender lo que leen, los estudiantes necesitan encaminarse en una lectura exitosa y que se desarrolle en ellos el hábito de la lectura que les permitirá aprender por sí mismos durante toda la vida.

Surge entonces la figura del docente del área de Comunicación quien tiene la responsabilidad de facilitar y acompañar a los estudiantes en el desarrollo de la competencia de la lectura, enseñándoles el uso de las estrategias de lectura que más convenga frente a un determinado tipo de texto. Las estrategias de comprensión lectora “se interpretan como una toma de decisiones sobre la selección y uso de procedimientos de aprendizaje que facilitan una lectura activa, intencional, autorregulada y competente en función de la meta y las características del material textual” (Gutierrez y Salemerón, 2012, p.185).

Es muy importante que el docente quien va a enseñar a leer a los estudiantes a su cargo, conozca estrategias diversas de lectura para facilitar el aprendizaje a los estudiantes, las cuales se emplearán en los tres momentos de la lectura (antes, durante y después) que señala Solé citada por Cortez y García (2015). Cabe señalar que en cada uno de los momentos se usarán ciertas estrategias, tal como se mencionan a continuación.

a) *Antes de la lectura.* Se recomienda enseñar el uso de las siguientes estrategias: Activar los saberes previos, formular hipótesis, formular el propósito u objetivos de la lectura. Además, el docente tiene que motivar y crear expectativas, tiene que generar el conflicto cognitivo.

b) *Durante la lectura.* Se recomienda enseñar el uso de las siguientes estrategias como: identificar palabras que deben ser aclaradas en el contexto de la lectura, releer partes del texto o la totalidad, usar recursos cognitivos personales, usar recursos textuales o marcadores de texto, parafrasear lo leído, identificar ideas principales, realizar inferencias de distinto tipo, verificar sus hipótesis, formularse preguntas orientadoras, comprobar la propia comprensión mientras se lee. Además el docente

tiene que dar la oportunidad de leer diferentes tipos de textos (históricos, narrativos, argumentativos, descriptivos, instructivos, expositivos) y practicar diferentes formas de lectura (lectura individual, lectura colectiva, lectura rápida, lectura silenciosa, lectura en voz alta, lectura comprensiva, lectura de recreación)

c) *Después de la lectura*. Se recomienda enseñar a usar las siguientes estrategias: Hacer resúmenes, recapitular el contenido, transferir el contenido a otras situaciones, elaborar organizadores gráficos, realizar trabajos individuales y trabajos colaborativos, identificar el propósito del autor planteamiento de actividades que articulen la lectura y la escritura, planteamiento de actividades de extensión contextualizadas, usar estrategias metacognitivas. Además, el docente tiene que incentivar las discusiones en equipos de trabajo y en plenario de aula, fomentar la escenificación de los aprendizajes obtenidos de la lectura, fomentar la escritura de monólogos sobre lo que se ha leído.

5.1.2.2.2. *Recursos metodológicos para desarrollar la competencia*. Además de las estrategias que el docente debe enseñar a sus estudiantes para que desarrollen la competencia lectora de textos escritos, es necesario que maneje muchas otras como parte de su didáctica para conducir de manera eficaz el proceso de enseñanza-aprendizaje de la lectura en el aula, y para el fomento de la misma. Si entendemos a la metodología como el;

... conjunto de criterios y decisiones que organizan de forma global la acción didáctica en el aula, determinando el papel que juega el profesor, los estudiantes, la utilización de recursos y los materiales educativos, las actividades que se realizan para aprender, la utilización del tiempo y del espacio, los agrupamientos de estudiantes, la secuenciación de los contenidos y los tipos de actividades (Latorre y Seco, 2013, p.16).

Debemos entender que los recursos metodológicos para desarrollar la competencia lectora de textos escritos, en los estudiantes, se requiere del conocimiento y manejo adecuado de tales recursos que se hallan en la literatura pedagógica y se mencionan a continuación: atender a las necesidades educativas de los estudiantes, fomentar el uso de la computadora para consolidar productos de lectura, secuenciar gradualmente la enseñanza, atender con justicia a la diversidad de sus estudiantes, despertar y mantener la motivación, promover la actividad y la autonomía del estudiante, promover la actividad colaborativa de los estudiantes, generar la curiosidad por el aprendizaje en los estudiantes, fomentar la lectura de diversos tipos de textos, fomentar la práctica de lectura de diversos tipos de textos,

manejar una amplia gama de recursos para el procesamiento de la información, evaluar el proceso de lectura con criterios técnicos, promover y usar el portafolio de evidencias de los estudiantes con fines de evaluación, retroalimentar formativamente los aprendizajes de sus estudiantes, contextualizar los aprendizajes en situaciones reales, aplicar el enfoque comunicativo del área, fomentar la exposición del estudiante, incluir actividades recreativas en el proceso de aprendizaje, entre otros.

5.1.2.2.3. Planificación de sesiones de aprendizaje. El Ministerio de Educación del Perú (2016a) sostiene que las sesiones de aprendizaje son conjuntos de actividades pedagógicas debidamente secuenciadas que elaboran los docentes para orientar la práctica pedagógica en el aula de manera flexible para lograr que los estudiantes desarrollen los aprendizajes esperados. Para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos es necesario ajustar el modelo de sesión de aprendizaje a los tres momentos (antes, durante y después) que proponen Cortez y García (2015) y García (2015) para el desarrollo de dicha competencia. Además, los docentes tienen que realizar sus sesiones de aprendizaje en el marco de una planificación colegiada a nivel institucional.

5.1.2.2.4. Estrategias que favorecen el desarrollo del clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje. El clima escolar es un factor importante a tener en cuenta en el contexto de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Para Batet, Esperante, García, García, Laskaray, Pellicer, Puchades (2016) las emociones pueden tanto ayudar o perjudicar a la hora de enseñar y aprender, los docentes pueden generar en sus estudiantes distintos sentimientos que pueden favorecer o perjudicar los aprendizajes. Según Neva (s/f) es necesario un clima social favorable para el desarrollo personal, en tanto que para Milicic (s/f) hay que desterrar en las escuelas los ambientes tóxicos y por el contrario cultivar aquellos que son favorables para el desarrollo de los escolares y el Ministerio de Educación del Perú (2017e) señala cuatro principios fundamentales para promover la convivencia escolar: la democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad.

En ese sentido, la Unión de Naciones para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2002) plantea transformar la cultura de las instituciones educativas generando climas apropiados para el trabajo docente y para el desempeño de los estudiantes a través de una gestión escolar abierta, flexible y participativa centrada en el logro de aprendizajes de calidad para todos los estudiantes. Por su parte el Ministerio de Educación del Perú (2003), en la ley general de educación, ley N°

28044 indica que los fines de la educación peruana son dos y se orientan a la formación integral de los estudiantes y a la contribución en la construcción de una sociedad democrática.

Estos ideales se constituyen en elementos rectores que deben ser contemplados en los documentos de gestión para el mejoramiento del clima y la convivencia escolar. En ese sentido, es una exigencia el tener que desarrollar las cuatro competencias básicas de la formación integral expresadas en los cuatro saberes fundamentales: saber conocer, saber hacer, saber ser, saber convivir. La convivencia democrática en sociedad es una aspiración que se debe promover día a día desde las aulas y desde las familias. Algunas estrategias para promover la convivencia escolar armoniosa y construir un clima de aula favorable para los aprendizajes, son las siguientes:

- Establecimiento de acuerdos de convivencia consensuados
- Fomento del trabajo colaborativo
- Promoción y fomento del respeto y valoración a la diversidad
- Realización de dinámicas de fortalecimiento de habilidades interpersonales
- Organizar el aula delegando responsabilidades a los estudiantes
- Realizar experiencias vivenciales en la hora de tutoría
- Promover la participación democrática de los estudiantes
- Promover la práctica de los valores en todos los espacios y ámbitos
- Poner en funcionamiento el termómetro del clima escolar
- Poner en funcionamiento el buzón de las quejas y denuncias
- Realizar actividades educativas basadas en el juego
- Promover actividades recreativas y culturales
- Evaluar la convivencia escolar
- Gestión positiva de los conflictos
- Gestión de la disciplina en el marco de un modelo democrático
- Realización de actividades de prevención de la violencia escolar.
- Charlas y conversatorios con los estudiantes sobre temas de convivencia
- Registro de casos de violencia escolar
- Involucrar a los padres de familia en el clima escolar
- Realizar charlas con los padres de familia en el marco de una escuela para padres
- Conformación de la comisión de gestión de la convivencia.

5.1.2.3. Hábitos de lectura. Según una encuesta nacional publicada por el diario Perú 21 (2015) y realizada por el Instituto de Opinión Pública (IOP) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) sobre hábitos de lectura en el Perú, se revela lo siguiente: que sólo el 15,5% lee de forma cotidiana. 24,4% lee una vez al mes y el 23,9% lee una o dos veces al mes. En otros datos, el 18,5% de los encuestados indica haber asistido a una biblioteca en los 12 últimos meses y por consiguiente el 81,5% no lo hizo.

Otro dato es que los lectores peruanos leen en promedio 3,3 libros al año. Así mismo, el 47,6% no tiene más de 10 libros en casa y los que tienen más de 100 libros no supera el 15%. En cuanto a las lecturas de los lectores, el 47,8% lee novelas, el 29,6% lee cuentos, el 16,8% lee textos de divulgación o información, el 13,8% lee biografías, el 13,5% lee libros de cocina y el 13,1% libros de autoayuda. Un dato adicional es que el 44,4% lee periódicos y de ese porcentaje el 92,9% lo hace en formato en papel, entendiéndose que el resto lo hace en formato digital. Como vemos, el panorama en cuanto a hábitos de lectura en el país es desolador. Esto, naturalmente es un panorama nada favorable en la formación de nuevos lectores, la Revista de Educación y Cultura AZ (2013) habla de lectores en extinción para hacer el ver el problema de la escasa dedicación a la lectura.

5.1.2.3.1. Definición de hábito de lectura. Primero vamos a entender los términos implicados. El hábito es una actividad rutinaria que se realiza con cierta frecuencia de manera voluntaria y casi automática sin tener que mentalizarse para su realización. Para Covey citado por el Ministerio de Educación de Guatemala (2012), el hábito es un modo especial de proceder o de conducirse que se adquiere al repetir la misma actividad o también por tendencias instintivas. La lectura es una actividad intelectual en la que el lector construye significados integrando la información del texto con sus saberes previos. Por consiguiente, el hábito de lectura es el acto de leer que realiza la persona por iniciativa personal, de manera libre, voluntaria y con notoria frecuencia, porque tienen la necesidad o surge en ella el interés por la lectura.

Muchas personas, hoy en día, carecen del hábito de la lectura porque no lo han desarrollado o por falta de práctica han llegado a ser analfabetos funcionales debido a diversos factores, como: falta de oportunidades educativas, abordaje inadecuado de las primeras experiencias de lectura en los niños, carencia de materiales de lectura, carencia de modelos lectores, materiales de lectura que no despiertan el interés, poca

importancia de las generaciones adultas, poco fomento de la lectura, bajo nivel cultural de los padres, etc.

5.1.2.3.2. Condiciones para el desarrollo del hábito de la lectura. El hábito de la lectura no se adquiere de la noche a la mañana, es necesario de la práctica constante, de graduar la complejidad de los textos en relación a la edad, de la promoción y fomento desde que los niños son pequeños. Para generar el hábito de la lectura hay que crear ciertas condiciones que son necesarias, como por ejemplo: tener libros a disposición de los estudiantes, los materiales de lectura deben ser atractivos para los estudiantes, el tamaño de los textos tiene que ser adecuado a la edad de los estudiantes, la lectura debe ser una actividad placentera, los adultos deben ser los lectores modelos, debe haber acción conjunta para el fomento de la lectura, etc.

5.1.2.3.3. Estrategias para desarrollar el hábito de la lectura. No hay una edad fija para adquirir el hábito de la lectura, algunos niños lo pueden adquirir siendo un poco grandecitos y otros lo pueden hacer desde muy pequeños, lo mejor es que lo adquieran desde pequeños, ya que el hábito de la lectura es lo que va a desarrollar la competencia lectora. Algunas estrategias para desarrollar el hábito de la lectura son: Implementar el plan lector institucional, involucrar a los padres de familia, poner a disposición de los estudiantes materiales de lectura diversos, promover la lectura recreativa, organizar ferias de libros, visitar bibliotecas y librerías, regalar libros a los estudiantes, realizar maratones de lectura, escenificar el contenido de una lectura, etc.

5.1.2.4. Trabajo colaborativo. El trabajo colaborativo es una estrategia que consiste en que un grupo de personas se juntan para realizar un trabajo con el aporte de todos maximizando los esfuerzos individuales para el logro de metas comunes. Como resultado del trabajo colaborativo se obtiene un producto que es de todos y se logran aprendizajes individuales. El trabajo colaborativo aplicado al desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes es una estrategia esencial en el enfoque constructivista que se puede emplear a nivel de trabajo entre docentes y a nivel de trabajo en aula con los estudiantes.

En el primer caso, a nivel de trabajo docente y para el desarrollo de la competencia de la lectura de textos escritos, el trabajo colaborativo se puede implementar en la planificación que debe ser colegiada debe orientarse a definir los aprendizajes a lograr con la participación de todos, las estrategias a emplear, las actividades que deben realizar los estudiantes para construir sus aprendizajes, los recursos y materiales a usar, entre otros detalles que implica la planificación. De esa

manera habrá una preparación colegiada por parte de los docentes para el abordaje de la enseñanza en aula.

En segundo lugar, el docente en el aula puede implementar el trabajo colaborativo para la construcción de aprendizajes por parte de los estudiantes, como también un modelo de aprendizaje basado en la lectura (ABL) para abordar los aprendizajes en las diferentes áreas curriculares, en donde los estudiantes realicen en un primer momento la lectura individual de un texto, luego en un segundo momento relectura y conversación sobre el contenido del texto en pares o en pequeños equipos de trabajo para llegar a elaborar un producto de la lectura. Luego, en un tercer momento presentar sus productos en plenario exponiendo su contenido. Si el texto se presta, el producto de ser hasta una escenificación de los aprendizajes logrados.

5.1.2.5. Participación de los padres de familia. El Ministerio de Educación del Perú (2003), a través de la ley general de educación, ley N° 28044 establece que la familia como núcleo fundamental es responsable de la formación integral de sus hijos y precisa que a los padres de familia o quienes hagan sus veces les corresponde: educar a sus hijos, darles un trato respetuoso en el hogar en relación a los derechos humanos, favorecer el desarrollo de sus capacidades, asegurarles la culminación de la educación básica, informarse de la calidad del servicio educativo, contribuir en la calidad del servicio educativo, velar por el buen rendimiento académico de sus hijos y por el buen comportamiento, participar y colaborar en el proceso educativo de sus hijos.

Así mismo, se señala que a los padres de familia les corresponde también organizarse en asociaciones de padres de familia, comités u otras instancias de representación con el fin de contribuir con el servicio educativo que brinda la institución educativa. Así mismo, apoyar a la gestión educativa, colaborar con el mejoramiento de la infraestructura educativa y con el equipamiento de acuerdo a sus posibilidades. De manera especial, en el artículo 36 de dicha ley se señala, también, que en el nivel inicial, con participación de la familia y de la comunidad se cumple la finalidad de promover prácticas de crianza que contribuyan al desarrollo integral de los niños, tomando en cuenta su crecimiento socioafectivo y cognitivo, la expresión oral y artística y la sicomotricidad, así como el respeto de sus derechos.

Por su parte, Belandro (2015) sostiene que tanto las madres y los padres de familia están llamados a participar de manera individual o colectiva en la vida escolar, colaborando con las actividades, interviniendo en el control, eligiendo y proponiendo

representantes y cumpliendo su rol educativo. Luego dice que la interacción entre familia y la escuela tiene una incidencia positiva en los logros de aprendizaje de los estudiantes. Al respecto, Joyce, citado por Balandro (2015) señala seis tipos de implicación de los padres de familia en la escuela, los cuales son:

- a) Parentalidad. Apoyo que debe brindarse a las familias para facilitar el desarrollo de sus hijos en el hogar.
- b) Comunicación. Estrategias de información y comunicación bidireccional entre escuela y familias.
- c) Voluntariado. Selección y organización de ayuda y apoyo a los padres de familia.
- d) Aprendizajes. Apoyo a los padres de familia sobre como ayudar a sus hijos en las tareas para el hogar y otras.
- e) Toma de decisiones. Inclusión de los padres en las decisiones escolares y en la elaboración de documentos de gestión.
- f) Colaboración con la comunidad. Identificación e integración de recursos y servicios comunitarios para fortalecer los programas escolares, las prácticas familiares y el desarrollo de los estudiantes.

5.2 Experiencia Exitosa

Escritura de monólogos para mejorar la comprensión lectora, es una experiencia exitosa desarrollada en la Institución Educativa N° 31554 José Carlos Mariátegui, del distrito Huancayo, provincia Huancayo, en la Región Junín, en donde participaron los docentes del área de Comunicación y el director como líder pedagógico de la institución, encargado del monitoreo, acompañamiento y evaluación de los procesos pedagógicos. La experiencia se realizó con el objetivo de mejorar el nivel de comprensión de textos en los estudiantes de 5° y 6° grados de la institución educativa, desarrollando su creatividad y habilidad para la comprensión de textos por medio de la creación de cuentos con monólogos. Para ello, se realizaron las siguientes acciones:

- Realización de reuniones de trabajo para la reformulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Priorización de la problemática educativa, determinando la existencia de una debilidad fuerte en comprensión lectora, como uno de los problemas prioritarios.

- Toma de acuerdos con los actores involucrados para implementar la buena práctica para mejorar la comprensión de textos por parte de los estudiantes.
- Realización de eventos de interaprendizaje sobre uso de las laptop Xo y la técnica de escritura de monólogos para su aplicación en aula.
- Desarrollo de las sesiones de aprendizaje aplicando la técnica de la escritura de monólogos como parte del proceso de comprensión de textos leídos.
- Evaluación a los estudiantes, primero sobre la escritura de monólogos y luego sobre la comprensión de textos en relación a la prueba de inicio.

Con la realización de la experiencia se logró que los niños comprendan los textos leídos resaltando y subrayando las ideas principales y que escriban sus monólogos parafraseando los textos leídos. La experiencia es importante y genera impacto en los estudiantes que se sienten más motivados al usar recursos TIC en el desarrollo de sus aprendizajes, a la vez que logran un producto como resultado de la lectura en donde tienen los niños que parafrasear lo leído hasta llegar a la redacción final de su monólogo. Al replicar esta experiencia como estrategia para el desarrollo de habilidades en la lectura de textos, se logrará una mejora significativa en la comprensión de textos escritos por parte de los estudiantes, así como también desarrollar el hábito de lectura.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica de los docentes para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, del área de Comunicación, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80691 – “Túpac Amaru II” del distrito de Sinsicap, provincia de Otuzco - UGEL Ascope – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

6.1.2.1. Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación a través de visitas de observación en el aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

6.1.2.2. 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 lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación.

6.1.2.3. Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área Matriz del Plan de Acción

6.2 Matriz del Plan de Acción

Ante el problema del bajo nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación, se plantea como alternativa de solución la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación de la I.E. 80691 “Túpac Amaru II”. El monitoreo en el aula permitirá recoger información del desempeño de los docentes y con la ayuda de otros instrumentos de evaluación se tendrá información complementaria para luego intervenir pedagógicamente a cada uno de los docentes y de manera colectiva con el

acompañamiento para el fortalecimiento de las competencias docentes y de esa manera mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

En lo que respecta al plan de Acción, se considera que es una propuesta viable, en tanto se sustenta en importantes documentos oficiales, como son: en el Proyecto Educativo Nacional, objetivo estratégico 2, se precisa que en la Educación Básica las instituciones y los estudiantes deben lograr aprendizajes de calidad, en la Ley General de Educación, ley N° 28044, se define a la calidad de la educación como el nivel óptimo de formación que deben lograr los estudiantes para enfrentar los retos de la vida, en el marco del buen desempeño directivo, dominio 2, competencias 6, se precisa que el director es quien gestiona la calidad de los procesos en su IE, por último, en la RSG N° 008-2016 y su modificatoria la RSG N° 008-2017 se precisa que el acompañamiento pedagógico permite la mejora continua en la IE.

El plan de acción se concibe como el instrumento que va a permitir innovar y realizar importantes cambios en la práctica docente atendiendo a las necesidades de desarrollo profesional, en una práctica de reflexión permanente, de profundizar en lo realizado, de conversar entre pares sobre la calidad y pertinencia de lo que se ha hecho, de lo que se hubiera hecho y de aquello que se podría hacer, en un plano de comunicación horizontal y de relaciones cordiales, que favorezca la evaluación y la retroalimentación formativas, a fin de institucionalizar una cultura de evaluación para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, de tal manera que puedan desenvolverse con éxito en la sociedad inmediata y en la global.

A continuación se presenta la matriz del plan de acción la misma que se ha estructurado considerando diversos elementos involucrados en el problema y en la solución del mismo, tales elementos: alternativa de solución priorizada, objetivos específicos de la alternativa de solución, indicadores de evaluación de la propuesta, metas a lograr, estrategias a utilizar, actividades a realizar, responsables y el cronograma.

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 de la I.E. 80691 TUPAC AMARU II	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación a través de visitas de observación en el aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula	Porcentaje visitas ejecutadas para el recojo de información del desempeño docente	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Visita al aula	1.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Equipo de monitoreo y asesoramiento	x									
					1.2. Jornada de revisión, socialización y difusión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo de monitoreo y acompañamiento	x	x								
					1.3.Elaboración, socialización y difusión del Cronograma de Monitoreo	Equipo de monitoreo y acompañamiento		x								
					1.4.Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Equipo de monitoreo y acompañamiento			x							
					1.5.Procesamiento de la información y elaboración del informe de monitoreo y comunicación de demanda formativa resultado de la primera visita	Equipo de monitoreo y acompañamiento				x						
					1.6.Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 y 4)	Equipo de monitoreo y acompañamiento					x	x	x			

	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 lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación.	Número de círculos de interaprendizaje	8 Círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje sobre estrategias para la comprensión de textos escritos.	2.1. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Equipo de monitoreo y acompañamiento	X	X								
					2.2. Coordinación con el docente quien dirigirá el círculo (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa)	Equipo de monitoreo y acompañamiento	X	X								
					2.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Equipo de monitoreo y acompañamiento		X	X	X	X	X	X	X	X	X
					2.4. Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje	Equipo de monitoreo y acompañamiento		X	X	X	X	X	X	X	X	X
					2.5. Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Equipo de monitoreo y acompañamiento		X	X	X	X	X	X	X	X	X
				Taller de fortalecimiento sobre la evaluación de los aprendizajes	3.1. Planificación del taller de fortalecimiento sobre la evaluación del aprendizaje.	Equipo de monitoreo y acompañamiento	X	X								

		Número de talleres de fortalecimiento pedagógico	4 Talleres de fortalecimiento pedagógico		3.2. Establecimiento de horarios para el taller de fortalecimiento de la evaluación de los aprendizajes	Equipo de monitoreo y acompañamiento	X	X								
					3.3. Coordinación con el docente quien dirigirá el taller de fortalecimiento de la evaluación de los aprendizajes (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa)	Equipo de monitoreo y acompañamiento	X	X								
					3.4. Ejecución del taller de fortalecimiento de la evaluación de los aprendizajes.	Equipo de monitoreo y acompañamiento		X		X		X		X		
					3.5. Evaluación de la ejecución del taller de fortalecimiento de la evaluación de los aprendizajes.	Equipo de monitoreo y acompañamiento			X		X		X		X	

	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación	Porcentaje de docentes evaluados	100% de docentes evaluados	Auto y Hetero evaluación del desempeño docente	4.1 Elaboración y acondicionamiento de la ficha de evaluación y otros instrumentos de evaluación		x		x		x		x			
					4.2 Difusión de la ficha de evaluación del desempeño.	Director			X		X		X		X	
					4.3 Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.	Director	X									
					4.4 Aplicación del instrumento de evaluación para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente.	Director	X									
					4.5 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)	Director			X	X	X	X	X	X	X	X
					4.6 Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.				X	X	X	X	X	X	X	X

Figura 4: Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de monitoreo y evaluación es el instrumento clave que va a garantizar el logro de los objetivos propuestos en el Plan de Acción e instaurar una cultura de evaluación para mejorar en la práctica docente y el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes. El plan de Acción va a permitir identificar a tiempo deficiencias, posibles obstáculos y necesidades de reajuste de las actividades planificadas, a partir del recojo de información durante el proceso de ejecución del plan de acción. Con la información del plan de monitoreo y evaluación se podrá tomar decisiones de continuar, modificar o deshabilitar las acciones contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. El Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta en una matriz que contiene entre sus elementos, los siguientes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala de valoración 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 en la escala valorativa.
- Principales dificultades: Referido a la identificación de posibles dificultades que se pueden presentar en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar relación con el nivel de logro obtenido.
- Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala valorativa.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo contemplado en el diseño del Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACION SEMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	REFORMULACION DE ACTIVIDADES	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5					
Ejecutar visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula para tomar medidas correctivas	100% de visitas ejecutadas para el recojo de información del desempeño docente	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.E	Director Docentes					x		- Acta de participación - Registro de asistencia - Panel de productos	Lista de cotejo Guía de entrevista	Impresiones Fotocopias Equipo multimedia	Ninguna	100% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión, socialización y difusión de los instrumentos de monitoreo	Director Docentes					x		- Acta de participación - Registro de asistencia - Instrumentos contextualizados y consensuados.		Impresiones Copias Papelotes Plumones	Ninguna	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Director						x	- Plan de monitoreo		Impresiones Copias Papelotes Plumones	Ninguna	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Director			x				- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.		Impresiones Cuaderno	Ninguna	
			1.5 Procesamiento de la información, elaboración del informe de monitoreo y	Director			x				- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento		Copias Impresiones proyector	Ninguna	
												Lista de cotejo			

			comunicación de resultados de la primera visita								o				
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 y 4)	Director Docentes				x			- Informe de monitoreo.		Impresiones Cuaderno	Ninguna	
Ejecutar acciones de acompañamiento a la práctica docente mediante estrategias pertinentes para fortalecer las competencias de los docentes	100% de círculos de interaprendizaje ejecutados	Círculos de interaprendizaje	2.1 Establecimiento de horarios para para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje	Director Docentes					x		-Plan de monitoreo	Lista de cotejo Guía de entrevista	Copias Proyector Papelotes Plumones	Ninguna	100 % de círculos de interaprendizaje ejecutados
			2.2 Coordinación con el docente quien dirigirá el círculo (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa)	Director Docentes					x		Cuaderno de campo		Papelotes Plumones Copias Impresiones	Ninguna	
			2.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión de textos escritos	Director Docentes					x		- Acta de participación - Registro de asistencia Instrumentos contextualizados y consensuados		Impresiones Copias Papelotes Plumones	Ninguna	
			2.4 Publicación de compromisos asumidos	Director							Mural institucional Acta de		Impresiones	Ninguna	

			producto del círculo de interprendizaje							x	compromisos		Copias Papelotes Plumones Proyector		
			2.5 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprenizaje sobre estrategias de comprensión de textos escritos	Director Docentes				x			Lista de cotejo Escala valorativa		Impresiones Fotocopias Equipo multimedia	Ninguna	
	100% de talleres de fortalecimiento ejecutados	Taller de fortalecimiento	2.6 Planificación del taller de fortalecimiento	Director					x		Plan del taller de fortalecimiento		Impresiones Copias Papelotes Plumones	Ninguna	100% de talleres de fortalecimiento ejecutados
			2.7 Establecimiento de horarios para el taller de fortalecimiento	Director Docentes					x		Horarios de talleres docentes		Copias Impresiones	Ninguna	
			2.8 Coordinación con el docente quien dirigirá el taller de fortalecimiento	Director Docentes					x		Acta de reunión para acuerdos		Impresiones Cuaderno	Ninguna	
			2.9 Ejecución del taller de fortalecimiento	Director Docentes					x		Asistencia de participantes		Papelotes Plumones Copias Impresiones proyector	Ninguna	
			2.10 Evaluación de la ejecución	Director Docentes							Lista de cotejo Escala		Impresiones Cuaderno	Ninguna	

			del taller de fortalecimiento					x			valorativa Informe de resultados				
Ejecutar procesos de autoevaluación y hetero evaluación del desempeño, docente con los instrumentos pertinente, para optimizarlo	100% de docentes evaluados	Auto y hetero evaluación del desempeño docente	3.1 Elaboración de ficha de evaluación (o acondicionamiento) y de otros instrumentos de evaluación del desempeño docente	Director						x	Colección de instrumentos de evaluación	-Lista de cotejo Cuestionario	Copias Proyector papelotes	Ninguna	100% de docentes evaluados
			3.2 Difusión y socialización de la ficha de evaluación y de otros instrumentos a utilizar en el recojo de información	Director Docentes						x	- Acta de participación - Registro de asistencia - Instrumentos contextualizados y consensuados				
			3.3 Aplicación del instrumentos de autoevaluación del desempeño docente	Director Docentes				x			Plan de mejora personal				
			3.4 Aplicación de instrumentos de evaluación para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente	Director Docentes				x			Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente				
			3.5 Procesamiento de la información, análisis y	Director				x			- Matriz de evidencias - Lista de				
													Impresiones Copias Equipo	Ninguna	

			elaboración del informe								prioridades para el acompañamiento		multimedia		
			3.6 Comunicación de resultados a los docentes	Director Docentes				x			- Acta de participación - Registro de asistencia		Impresiones Copias Papelotes	Ninguna	
			3.7 Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos para la mejora continua	Director Docentes					x		- Compromiso de mejora - Plan de mejora personal		Impresiones Copias Papelotes Papelotes	Ninguna	
			3.8 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)	Director Docentes				x			- Acta de participación - Registro de asistencia - Panel de productos		Impresiones Cuaderno Copias	Ninguna	

Figura 5: Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación.

LEYENDA:

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

Es posible que surjan algunos riesgos que se tendrán que sortear en el camino, tales como: prejuicios negativos de los docentes respecto al MAE, que se resolverán con la realización de jornadas de sensibilización y/o reflexión colectiva, temores y distanciamiento de la figura del director, es probable que algunos docentes asumen actitudes negativas y se separen formando grupos opositores, para lo cual será necesario dar a conocer la importancia, las implicancias y las condiciones en que se hade realizar del MAE en beneficio de los docentes y de los aprendizajes de los estudiantes.

Así mismo, es posible que surjan excusas por parte de algunos docentes y se nieguen a participar en el acompañamiento pedagógico por tener que realizarse en horarios alternos a las actividades académicas de aula. En ese sentido, será siempre necesario acudir al diálogo y a la reflexión, poniendo como centro la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y el compromiso personal de mejorar en la práctica docente como condición para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

La recargada labor administrativa del director que dificulta la realización de MAE, dado que no se cuenta con personal de apoyo a la gestión y todo lo tiene que realizar el director. Como una media se tendría que tendría que priorizar en las acciones del MAE, pero se incurre en faltas administrativas que son materia de sanción por parte de la UGEL. Esta situación es muy complicada y de verdad preocupante. Se seguirá haciendo los requerimientos del personal con la esperanza de ser atendidos.

Otra situación de riesgo es que se tenga que realice suspender alguna actividad del MAE por llegada de autoridades, atender de manera urgente a padres de familia, atender requerimientos de los especialistas y funcionarios de la UGEL, llegada de personal de monitoreo externo u otros imprevistos. Ante estos probables hechos se tendrá que reprogramar la actividad para una fecha lo más próxima posible, a fin de no entorpecer demasiado el proceso general de realización del MAE.

Es probable también, que surjan Sentimientos de vergüenza y posible aislamiento por parte de algunos docentes que se encuentren mayores deficiencias en cuanto a su práctica pedagógica, por lo que se optará por establecer un dialogo reflexivo individual con esos docentes a efecto de motivarlos para que tomen conciencia de que los errores lo tenemos todos y sirven para mejorar. Aprender a ver al error como oportunidad de aprendizaje y de mejora continua.

La implementación de la propuesta monitoreo, acompañamiento y evaluación va a implicar gastos económicos, lo cual puede ser de riesgo en la realización de algunas de las actividades al no contar con los recursos para su financiamiento en un determinado momento. Por lo que será necesario activar la comisión de gestión de recursos propios para que se encargue de ver la manera de obtener lo necesario en favor de las actividades del MAE.

POSIBLES RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Prejuicios negativos de los docentes sobre el MAE	Jornadas de sensibilización colectiva
Temores y distanciamiento de la figura del director	Dar a conocer la importancia y las implicancias del MAE en beneficio de los docentes y de los aprendizajes de los estudiantes
Van a sentir vergüenza y posible aislamiento por las deficiencias encontradas	Enseñar a usar el error como oportunidad de aprendizaje y de mejora continua
Excusas para no participar en el acompañamiento por ser en horario alterno a las actividades académicas de aula.	Reflexión y autorreflexión
Recargada labor administrativa del director que dificulta la realización de MAE	Ejercer liderazgo distribuido delegando responsabilidades a los docentes
Que no se realice alguna actividad del MAE por llegada de autoridades, atender de manera urgente a padres, atender requerimientos de la UGEL u otros imprevistos; ya que no se cuenta con personal de apoyo y toda la carga administrativa recae en el director.	Reprogramar la actividad para una fecha lo más próxima posible.
Sentimientos de vergüenza y posible aislamiento por algunos docentes con mayores deficiencias	Dialogo individual para motivarlo y tome conciencia de que los errores lo tenemos toso y sirven para mejorar. Ver al error como oportunidad de aprendizaje y de mejora continua
Limitaciones económicas que impiden financiar algunas actividades en algún momento.	Conformar una comisión de gestión de recursos propios para gestionar los recursos requeridos

Figura 6: Riesgos y medidas a adoptarse.

8. Presupuesto

El presupuesto es un aspecto muy importante en el Plan de Acción, de ello dependerá que las actividades planificadas se implementen con los materiales y con los recursos necesarios para que se desarrollen bien y se cumpla con los propósitos de cada una de ellas. Todas las actividades son importantes y todas implican un presupuesto por lo más mínimo que sea, en tal sentido habrá que preverlo. La planificación del presupuesto para la implementación del plan de acción en la I.E. debe tener prioridad debido a que con ello se va a mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Mediante D.S. N° 028-07 se aprueba el reglamento de gestión de recursos propios y actividades productivas empresariales en las instituciones educativas Públicas.

A continuación se presenta el presupuesto del Plan de Acción considerando las actividades que se van a realizar, el periodo de tiempo, los costos aproximados de cada una de las actividades y la fuente de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.I.EE	Segunda semana de abril	S/ 10.00 Impresión y fotocopia por 3 docentes	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión, socialización y difusión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de abril	S/ 10.00 Impresión, fotocopias, papelotes y plumones por 3 docentes	Recursos propios
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo	Segunda semana de abril	S/ 5.00 Impresión, fotocopias, papelotes y plumones por 3 docentes	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Abril - Mayo	S/ 10.00 Impresión, fotocopias y cuaderno por 3 docentes	Recursos propios
1.5 Procesamiento de la información, elaboración del informe y comunicación de resultados de la primera visita	Tercera semana de abril	S/15.00 Impresión, fotocopias y papelotes por 3 docentes	Recursos propios
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 y 4)	Mayo - Noviembre	S/ 20.00 Impresión, fotocopias y cuaderno por 3 docentes	Recursos propios
2.1 Establecimiento de horarios para para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje	Mayo	S/ 1.00 Impresión, fotocopias, papelotes y plumones por 3 docentes	Recursos propios
2.2 Coordinación con el docente quien dirigirá el círculo (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa)	Mayo	S/ 2.00 Impresiones, fotocopias, papelotes plumones por 3 docentes	Recursos propios
2.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión de textos escritos	Mayo – Noviembre	S/ 180.00 Impresiones, fotocopias, papelotes y plumones por 3 docentes y 8 sesiones	Recursos propios
2.4 Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje	Mayo - Noviembre	S/ 10.00 Impresiones, fotocopias, papelotes y plumones por 3 docentes	Recursos propios

2.5 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión de textos escritos	Mayo - Noviembre	S/ 20.00 Impresiones, fotocopias y otros por 3 docentes	Recursos propios
2.6 Planificación de talleres de fortalecimiento	Mayo – Noviembre	S/. 20.00 Impresiones, fotocopias, papelotes y plumones por 3 docentes	Recursos propios
2.7 Establecimiento de horarios para talleres de fortalecimiento	Junio - Noviembre	S/ 13.00 Impresiones y fotocopias por 3 docentes	Recursos propios
2.8 Coordinación con el docente a quien se dirigirá el taller de fortalecimiento	Noviembre	S/ 2.00 Impresión y fotocopias por 3 docentes	Recursos propios
2.9 Ejecución de talleres de fortalecimiento	Junio - Noviembre	S/ 120.00 Impresiones, fotocopias, papelotes y plumones por 3 docentes y otros	Recursos propios
2.10 Evaluación de la ejecución de talleres de fortalecimiento	Junio - Noviembre	S/. 20.00 Impresiones y fotocopias por 3 docentes	Recursos propios
3.1 Elaboración y acondicionamiento de la ficha de evaluación y otros instrumentos de evaluación	Mayo	S/. 20.00 Impresiones y fotocopias por 3 docentes	Recursos propios
3.2 Difusión de la ficha de evaluación del desempeño.	Mayo	S/. 2.00 Impresiones y fotocopias por 3 docentes	Recursos propios
3.3 Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.	Mayo - Noviembre	S/. 20.00 Impresiones y fotocopias por 3 docentes	Recursos propios
3.4 Aplicación del instrumento de evaluación para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente.	Mayo - Noviembre	S/. 20.00 Impresiones y fotocopias por 3 docentes	Recursos propios

3.5 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)	Mayo - Noviembre	S/. 20.00 Impresiones y fotocopias por 3 docentes	Recursos propios
3.6 Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos para la mejora continua	Mayo - Agosto	S/. 10.00 Impresiones y fotocopias por 3 docentes	Recursos propios
3.7 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)	Mayo - Noviembre	S/. 10.00 Impresiones y fotocopias por 3 docentes	Recursos propios
3.8 Monitoreo y evaluación del Plan de Acción	Junio - Noviembre	S/. 20.00 Impresiones y fotocopias por 3 docentes	Recursos propios

Figura 7: Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El Plan de Acción permitirá llevar a cabo la propuesta de Implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación como alternativa de solución al problema priorizado del bajo nivel de logro de los aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de la IE N° 80691 “Túpac Amaru II”. El procesos de elaboración ha consistido en un recorrido a lo largo varios pasos de experiencias de aprendizaje vividas y de consolidación de la propuesta.

En primer lugar se ha identificado de un problema prioritario de la institución educativa, para lo cual se ha tenido que hacer una caracterización de la problemática institucional usando la técnica de la Chakana, la misma que se basa en el modelo de escuela que queremos y ha permitido visualizar dicha problemática en cinco campos de la vida escolar: aprendizaje, procesos de aprendizaje, convivencia, procesos de gestión e interacción con la comunidad. Asumiendo que el campo central de la escuela que queremos el de los aprendizajes se seleccionó como problema prioritario el bajo nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes del III ciclo de EBR en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación.

En segundo lugar se ha realizado el diagnóstico del problema priorizado en función de la teoría existente y del recojo de información de la realidad. Para ello se ha elaborado el árbol de problemas del problema prioritario considerando sus factores o causas y sus efectos o consecuencias; así mismo, se ha recogido información a través de parte de los docentes del tercer III Ciclo, involucrados en el problema priorizado, a través de una ficha de monitoreo en aula para identificar las fortalezas y necesidades en cuanto a la práctica docente, y mediante la aplicación de un cuestionario a los mismos docentes para conocer sus percepciones con respecto al monitoreo y acompañamiento que realiza el director. Este paso se ha consolidado en un informe de diagnóstico del problema priorizado.

En tercer lugar, se ha realizado la caracterización del director como líder pedagógico de la institución educativa, incidiendo en que su accionar tiene que estar centrado en la dimensión pedagógica de la institución, en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, en la organización para la realización de buenas

prácticas educativas, enfocándose en el cumplimiento de los propósitos educativos, en el desarrollo curricular, en el monitoreo a la práctica docente, en el acompañamiento a los docentes para fortalecer capacidades y competencias profesionales, y de manera general en la evaluación de toda la práctica pedagógica de los docentes; a fin de que la institución cumpla con su misión de formar integralmente a los estudiantes mediante el desarrollo de aprendizajes de calidad.

El cuarto lugar se ha hecho el planteamiento de diversas alternativas de solución para el problema priorizado del bajo nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de comunicación, para lo cual se ha tenido que elaborar el árbol de objetivos a partir del árbol de problemas que se ha elaborado anteriormente, a fin de visualizar una solución integral del problema.

En quinto lugar se ha hecho la elección y sustentación de una alternativa de solución para el problema priorizado, que en este caso es la Implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica de los docentes del III ciclo en el área de Comunicación a la cual pertenece la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, que es donde los estudiantes tienen bajo nivel de aprendizajes.

En sexto lugar se ha diseñado el Plan de Acción para llevar cabo la propuesta de solución del problema del bajo nivel de logro de los aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación, considerando para tal caso, varios elementos, tales como: alternativa de solución priorizada, objetivos de la propuesta de solución, indicadores de logro, metas a lograr, estrategias a utilizar en la propuesta, actividades a realizar, responsables de la realización y el cronograma.

En séptimo lugar se ha elaborado el Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción para permitir que la propuesta de la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación como solución del problema priorizado se realice sistemáticamente, desde la organización de las acciones, medición del avance e implementar reajustes. El Plan de monitoreo y evaluación se ha estructurado en función de varios elementos: objetivos específicos, indicadores, estrategias, actividades, actores, nivel de implementación, evidencias, instrumentos, recursos, reformulación de actividades y porcentaje de logro de la meta.

En el proceso de elaboración del Plan de Acción se han logrado importantes aprendizajes y una metodología para abordar la solución de los problemas de la institución educativa que se tiene a cargo, con la integración de diversos conocimientos y técnicas que autores entendidos proponen, como son: la Chakana del modelo de escuela que queremos, las dimensiones de la gestión escolar de Vivian Robinson, el árbol de problemas, el árbol d objetivos, el diagnostico, las matrices para el procesamiento y análisis de la información, las propuestas de solución informada de los problemas y el Plan de Acción como herramienta de una buena práctica en la gestión escolar.

Entre los retos o desafíos que se tiene con respecto al Plan de Acción, vamos a señalar tres: Uno de los retos principales es poner en ejecución el plan de acción para lograr la solución del problema priorizado; y replicar la experiencia en la solución de otros problemas que tienen que ver con la problemática educativa de la institución. Otro reto importante es el comprometer a los docentes en la realización del plan de acción, mediante la promoción de la reflexión y autorreflexión crítica de la práctica docente, para que contribuyan decididamente con su esfuerzo, empeño y voluntad para que la propuesta tenga el éxito que se espera. El tercer reto es el de involucrar a los padres de familia y a los mismos estudiantes para para que también asuman compromisos y puedan contribuir desde el rol que les corresponde con la propuesta y la solución del problema priorizado.

Finalmente, señalar que no hay nada acabado y siempre estamos en proceso de mejora, queda a nuestro cargo la tarea de seguir aprendiendo y consolidando mejores aprendizajes. Por mi parte feliz de estar en la experiencia de un cargo directivo y de haber participado en el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico que ha realizado el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico por encargo del Ministerio de Educación del Perú.

10. Lecciones Aprendidas

Al culminar el trabajo académico de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico se puede mencionar ciertos aprendizajes logrados a manera de lecciones aprendidas durante el proceso formativo:

- Asumir el rol de director como líder pedagógico de la institución educativa implica poner como centro de atención el campo de los aprendizajes de los estudiantes, lo cual conlleva a monitorear y evaluar a la práctica docente, así como, realizar acompañamiento técnico pedagógico individual y/o colectivo a los docentes para fortalecer sus competencias profesionales con la perspectiva de desarrollar el currículo escolar con eficacia y eficiencia a fin de que los estudiantes desarrollen aprendizajes de calidad y se cumpla la misión.

- Tomar decisiones informadas y consensuadas requieren del manejo teórico y de la normatividad vigente para encaminar las acciones que se tengan que realizar de manera técnica con alta probabilidad de asertividad y garantizando atención adecuada a la situación presentada para alcanzar las metas planteadas y asegurar el logro de los aprendizajes.

- Manejo de habilidades sociales para interactuar con los diferentes actores educativos, como la escucha activa, la empatía, la asertividad, la comunicación efectiva; que son muy importantes para la interacción diaria y para afrontar situaciones conflictivas, a fin de promover un clima escolar armonioso y democrático favorable para el desarrollo de mejores aprendizajes por parte de los estudiantes.

- Innovar en las prácticas pedagógicas y desde el rol que corresponde al líder pedagógico va a contribuir con la realización de los grandes cambios que requiere la educación en nuestro país y promover la convivencia diaria; con la visión de que nuestros estudiantes deben lograr aprendizajes de calidad que les permita desempeñarse de manera competente e insertarse armónicamente en sociedad.

Referencias

- Alzate, T. (s/f). *El diario de campo como mediación pedagógica en la educación superior*. Recuperado el 12 de febrero de 2018 de <http://proyectosespeciales.upeu.edu.pe/wp-content/uploads/2014/06/ART-diario-como-mediacion-pedagogica.pdf>, pp..2
- Batet, M., Esperante, M., García, J., García, C., Laskaray, I., Pellicer, C., Puchades, T., (2016). *5 llaves para educar en el siglo XXI*. Bilbao, España. Editorial Desclée de Brouwer, S.A.
- Belandro, M. (2015). *La educación repensada*. Dinámicas de continuidad y cambio. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.). Madrid, España., pp.66.
- Berrú, M. & Reátegui, G. (2015). *Evaluación curricular por competencias*. Lima, Perú. Editorial San Marcos E.I.R.
- Cortés, J. (s/f). *Guía de evaluación educativa*, para el profesorado de educación primaria y secundaria. Recuperado el 18 de marzo de 2018 de <http://www.santiagoapostolcabanyal.es/wp-content/uploads/2017/08/Gu%C3%ADa-de-evaluaci%C3%B3n-educativa.pdf>
- Cortés, J. & Añón, M. (2013). *Tipos de evaluación e instrumentos de evaluación*. Recuperado el 18 de marzo de 2018 de http://mestreacasa.gva.es/c/document_library/get_file?folderId=500001688024&name=DLFE-399422.pdf
- Cortez, M. & García, F. (2015). *Estrategias de comprensión lectora y producción textual*. Primera reimpresión. Lima, Perú. Editorial San Marcos de Aníbal Jesús Paredes Galván.
- García, F. (2015). *Comprensión lectora y producción textual*. Primera Edición. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U.
- Gutierrez, C. y Salmerón, H. (2012). *Estrategias de comprensión lectora, enseñanza y evaluación en educación primaria*. España. Granada, pp.185. Recuperado el 17 de febrero de 2018 de: <http://www.redalyc.org/pdf/567/56724377011.pdf>, pp.185.
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica. (2013). *¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa?*. Matriz y Guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones educativas de educación básica regular. Lima, Perú. Segunda

- Edición. Recuperado el 18 de febrero de 2018 de https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/GUIA_EBR_ccarat.pdf
- Inostroza, G. & Sepúlveda, S. (2017). *La evaluación auténtica*. Primera Edición. Colombia. Editor Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A., pp.15, pp.18.
- Latorre, M. y Seco, C. (2013). *Metodología. Estrategias y técnicas metodológicas*. Lima. Perú, pp.16. Recuperado el 18 de febrero de 2018 de <http://www.umch.edu.pe/arch/hnomarino/metodo.pdf>, pp.16.
- Luecke, R. (2001). *Cómo crear equipos efectivos*. Santiago, Chile. Editorial Planeta Chilena S.A. , pp.112.
- Martinez, V. (2016). *Evaluación para docentes y directivos*. Un vínculo entre los saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales. México. Editorial Limusa, S.A. de C.V., pp.10.
- Milicic, N. & Arón, A. (s/f). *Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar*. Recuperado el 21 de febrero de 2018 de http://www.buentrato.cl/pdf/est_inv/conviv/ce_aron2.pdf
- Ministerio de Educación de Guatemala. (2012). *Variables que inciden en la adquisición de hábitos de lectura de los estudiantes*. Recuperado el 17 de marzo de 2018 de <http://www.mineduc.gob.gt/digeduca/documents/investigaciones/habitos-lectura.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (2003). *Ley general de educación. Ley N° 28044*. Perú. Lima. Recuperado el 14 de febrero de 2018 de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Ministerio de Educación del Perú. (2013). *¿Cómo mejorar la comprensión lectora de nuestros estudiantes?*. Informe para docentes. ECE 2013. Segundo grado de primaria. Recuperado el 17 de febrero de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/Informe-para-el-Docente-CL-17-06-Web.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (2015). *¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes?*. Rutas del Aprendizaje. Área de Comunicación, III Ciclo. Lima: Recuperado el 15 de febrero de 2018 de <http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/pdf/documentos-primaria-comunicacion-iii.pdf>, pp.13.

- Ministerio de Educación del Perú. (2016a). *Sesiones de aprendizaje*. Recuperado el 18 de febrero de 2018 de: <http://www.minedu.gob.pe/rutas-del-aprendizaje/sesiones2016/>
- Ministerio de Educación del Perú. (2016b). *Programa curricular de educación primaria*. Lima. Recuperado el 15 de febrero de 2018 de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/programa-curricular-educacion-primaria.pdf>, pp.87., pp.96.
- Ministerio de Educación del Perú. (2017a). *Rubricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente*. Guía de aplicación. Recuperado el 12 de febrero del 2018 de: <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5332/R%C3%BAbricas%20de%20observaci%C3%B3n%20de%20aula%20para%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20docente%20manual%20de%20aplicaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación del Perú. (2017b). *Orientaciones, protocolos e instrumentos*. Asesoría a la gestión escolar y CIAG. Recuperado el 12 de febrero de 2018 de <http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod4/g-ciag-participante-f3.pdf>, pp.87.
- Ministerio de Educación del Perú. (2017c). *¿Qué logran nuestros estudiantes en lectura?*. Informe para docentes y directores. 4º grado de primaria de EIB. Recuperado el 17 de febrero de 2018 de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Informe-de-resultados-de-IE-para-Directores-y-Docentes-Castellano-L2.pdf>,
- Ministerio de Educación del Perú. (2017d). *Currículo nacional de la educación básica*. Recuperado el 21 de enero de 2018 de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016-2.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (2017e). *Participación y clima institucional para una organización escolar afectiva*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). *Apoyo y seguimiento en aula a docentes*. Programa de formación continua del magisterio fiscal. Recuperado el 13 de febrero de 2018) de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/SiProfe-Apoyo-y-seguimiento-docente.pdf>
- Ministerio Nacional de Educación Nacional de Colombia. (s/f). *Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional*. Recuperado el 15 de febrero

- de 2018 de https://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-91093_archivo_pdf.pdf, pp.7.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2003). *Manual de la evaluación de desempeño*. Recuperado el 18 de marzo de 2018 de http://mestreacasa.gva.es/c/document_library/get_file?folderId=500001688024&name=DLFE-399422.pdf, pp.3.
- Neva, A. (s/f). *Clima social escolar y desarrollo personal*. Recuperado el 19 de febrero de 2018 de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33362359/Desarrollo_social_y_emocional.Su_relacion_con_el_clima_escolar.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1519197159&Signature=bUoKPWWg2P1JLN%2BVHLL18drcQC8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DClima_social_escolar_y_desarrollo_personal.pdf
- Perú 21. (2015). *El 15,5% de peruanos lee cotidianamente y el 80% no acude a bibliotecas*. Recuperado el 16 de marzo de 2018 de <https://peru21.pe/lima/15-5-peruanos-lee-cotidianamente-80-acude-bibliotecas-232775>
- Portal, R. & Tarragó, H. (2014). *Comunicación Educativa*. La Habana, Cuba. Editorial Félix Varela.
- Revista de Educación y Cultura AZ. (2013). *Hábitos de lectura*. Lectores ¿en peligro de extinción?. México. Recuperado el 17 de marzo de 2018 de <http://www.educacionyculturaaz.com/070/070-AZJUNIO2013.pdf>
- Santos, M. (2014). *La evaluación como aprendizaje*. Madrid, España. Editorial Narcea, S.A., pp.8.
- Sovero, F. (2012). *Supervisión, acompañamiento y monitoreo pedagógico*. Lima, Perú. Editorial San Marcos E.I.R.L., pp.18.
- Toribio, V. & Guerrero, L. (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Texto del módulo 5. Lima, Perú. Editado por MINEDU, pp.10., pp.56., pp.58.pp.62.
- UNESCO (2002). *Proyecto regional de Educación para américa latina y el caribe. Edición especial*. Chile. Santiago: Recuperado el 13 de febrero de 2018 de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/SiProfe-Apoyo-y-seguimiento-docente.pdf>, p.40.