

# **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 IV CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82049 “RAMON CASTILLA MARQUESADO”, DEL DISTRITO EL PORVENIR - UGEL 01 EL PORVENIR – LA LIBERTAD.

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

GARCIA VILLOSLADA, Rocío Emperatriz

La Libertad- Perú

2018

## Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE... ..	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	6
2. Diagnóstico.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados .....	9
2.1.1 Resultados Cuantitativos .....	9
2.1.2 Resultados Cualitativos.....	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE	
Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	10
3.Caracterización del Rol como Líder Pedagógico .....	16
4.Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	19
5.Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	28
5.1 Marco Conceptual.....	28
5.1.1 Monitoreo Acompañamiento y Evaluación.....	28
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. ....	28
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	28
5.1.1.1.2. Estrategia de monitoreo pedagógico.....	28
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	29
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	29
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	29
5.1.1.2.2. Estrategia de acompañamiento pedagógico.....	30
5.1.1.3. Evaluación.....	30
5.1.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño.....	30
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.....	31
5.1.2 Área curricular de comunicación.....	32
5.1.2.1. Enfoque del Área de Comunicación.....	33
5.1.2.2. Competencia lee textos escritos en su lengua materna.....	33
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas.....	34
5.1.2.2.2. Materiales y recursos.....	35

5.1.2.2.3. Convivencia democrática.....	35
5.2 Experiencia Exitosa.....	37
6. Diseño del Plan de Acción .....	38
6.1 Objetivos.....	38
6.1.1 Objetivo general.....	38
6.1.2 Objetivos específicos.....	38
. 6.2 Matriz del Plan de Acción.....	39
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	43
8. Presupuesto.....	48
9.Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	50
10.Lecciones Aprendidas.....	52
Referencias.....	
Apéndices	

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i> Análisis de los resultados.....	14
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol del Líder Pedagógico.....	18
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	40
<i>Figura 5.</i> Matriz de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	44
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse .....	47
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	48

## **Introducción**

En estos últimos años en todo el mundo se han realizado estudios relacionados a cómo los estudiantes leen y comprenden, es un tema que preocupa a todos los gobiernos y estados, a la vez han dado mayor énfasis debido a los resultados que se obtuvieron en la evaluación internacional PISA, el Perú ocupa uno de los últimos puestos con un bajo nivel de comprensión lectora a diferencia de países de otros continentes.

La escuela no es ajena a esta realidad educativa que también presenta niveles insatisfactorios en comprensión lectora, por esto el monitoreo y acompañamiento llamado también seguimiento al desempeño docente es un proceso que permite tomar decisiones a tiempo y en el momento oportuno para la mejora de la gestión, así mismo es un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo, tanto a nivel de la dimensión "gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, como, en la dimensión "orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes".

El contenido del presente trabajo académico está estructurado en diez acápites: el primer acápite, presenta la identificación del problema en el que se desarrolla las características del contexto socio cultural de la Institución Educativa y la formulación del problema identificado. En el segundo acápite, refiere al diagnóstico en la que se visualiza los resultados de los instrumentos aplicados tanto cuantitativos, como cualitativos y la vinculación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo.

En el tercer acápite, se detallan las características que debe tener el directivo en su rol como Líder Pedagógico, tomando en cuenta las cinco dimensiones del liderazgo pedagógico, propuestas por Vivianne Robinson con las cuales se analizan las acciones que se propusieron para solucionar el problema que se presenta en la IE. Asimismo, en el cuarto acápite, se refiere al planteamiento de alternativas de solución frente al problema presentado. En el quinto acápite, presenta la sustentación de las alternativas de solución priorizadas en la que se menciona el marco conceptual y las experiencias exitosas. En el sexto acápite, detalla el diseño de Plan de Acción. En el séptimo

acápite, se plantea el plan de monitoreo y evaluación. En el octavo acápite se presenta el presupuesto que demandará la realización de las actividades propuestas.

En el noveno acápite, se hace una descripción de la elaboración del Plan de Acción en la que se detallan como han contribuido el desarrollo de los diferentes módulos referido a la gestión del clima, a la gestión curricular, a la gestión del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la IE. En el décimo acápite se da conocer las lecciones aprendidas en las cuales se identifica las acciones que fortalecerán mi trabajo como líder pedagógico. Finalmente, se termina con la referencia en la cual se detalla los libros, textos y páginas web que han servido para el sustento al presente trabajo académico.

## **1. Identificación de la Problemática**

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 82049 “Ramón Castilla Marquesado**

La Institución Educativa (IE) N° 82049 “Ramón Castilla Marquesado”, se encuentra ubicada en la Mz. D Prima, lote 1, barrio III-A, sector III, del Centro Poblado Alto Trujillo, distrito El Porvenir, provincia de Trujillo, región La Libertad; a 200 metros sobre el nivel del mar, entre los arenales del Cerro “Cabras” y el cerro “Bolongo”, a 8.5 km., desde la ciudad de Trujillo, dos cuadras de la posta médica “Melvin Jones” y una cuadra de la cochera municipal del Alto Trujillo.

En la zona se encuentran muchas “canteras”, lugar de extracción de materiales agregados para la construcción de las viviendas; así mismo se puede observar grandes extensiones de arenales que forman parte del hábitat de alacranes, reptiles, lechuzas, gallinazos. Por otro lado, se evidencia las malas prácticas del poblador en el cuidado de su entorno, pues se observa montículos de basura en cada esquina convirtiéndose en un foco infeccioso de enfermedades que afectan la salud de los ciudadanos.

En el aspecto social existe la presencia de personas de mal vivir que incrementa la delincuencia, la extorsión, el tráfico de terrenos, pago de cupos y sicariato. Además, se observa pandillas de niños y jóvenes que se agrupan y se agreden con piedras, objetos punzo cortantes y hasta usan las “perdigoneras” luego de encuentros deportivos de los famosos “clásicos” entre la “U” y “Alianza”; también los afectan las adicciones al terokal, cigarro, licor y drogas.

Frente a este contexto la escuela organiza su trabajo educativo para establecer situaciones significativas contextualizadas las mismas que serán abordadas desde proyectos interdisciplinarios considerando en la planificación y ejecución, estrategias que están orientadas al uso de los recursos de manera racional, cuidado del medio ambiente; actividades en el desarrollo una cultura de valores, evidenciado en el amor, la paz, respeto, solidaridad, trabajo en equipo, todo ello permitirá mejorar los aprendizajes de la competencia leer diversos tipos de textos escritos en lengua materna.

La IE “Ramón Castilla Marquesado”, se creó en el año 1998, tiene un área de 7 500 m<sup>2</sup>, con tres pabellones de material noble, en buen estado, distribuidos de la

siguiente manera: Pabellón A, de dos pisos con 8 aulas y un espacio para la fotocopiadora. Pabellón B de dos pisos, con cuatro aulas, servicios higiénicos, de docentes, un almacén para educación Física y un espacio para dirección; pabellón C, de un piso, con dos aulas, pabellón D, tiene dos módulos prefabricados de madera: una de Innovación pedagógica (AIP) y otra de recursos Tecnológicos (CRT).

A la fecha la institución educativa brinda el servicio del nivel primaria, polidocente completo, de educación básica regular, perteneciente a la UGEL 01- El Porvenir, funciona en dos turnos: primero, segundo y tercer grado en el turno mañana; cuarto, quinto y sexto grado funcionan en el turno tarde, con un aproximado de 750 estudiantes, así mismo laboran 30 docentes, incluyendo los de Educación Física que son un total de 4 contratados y 26 nombrados, un personal de servicio nombrado y 360 padres de familia aproximadamente.

La institución educativa cuenta con instrumentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Reglamento Interno (RI), los actores educativos en su mayoría muestran una cultura escolar colaborativa y de servicio lo cual contribuye al buen clima institucional, los docentes están motivados en seguir capacitándose, también hay otros que son apáticos y no se identifican con la institución y no responden al nuevo paradigma escolar.

Además, la directora esta fortalecida en gestión con liderazgo pedagógico durante los últimos años; así mismo la asociación de padres de familia están organizados y el Consejo Educativo Institucional (CONEI), el municipio escolar y los líderes escolares, se suman al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Por otro lado, se han establecido alianzas con las autoridades, UGEL, Centro Médico, Qali Warma, escuela saludable, policía nacional, ONGs, iglesia evangélica y Universidad Nacional de Trujillo.

El Alto Trujillo es un centro poblado de aproximadamente 50 000 habitantes, que a futuro se convertirá en el distrito ecológico; las principales actividades económicas son el comercio informal, eventual, trabajan poniendo en su casa pequeñas tienditas, venden menú, algunos tienen pequeños talleres de calzado, albañiles, carretilleros, taxistas, choferes; cuentan con desagüe, servicios de agua potable dos horas al día, energía eléctrica, telefonía móvil. Existen varias instituciones educativas de nivel inicial, PRONOEI, cunas, casa de cuidados.

En su mayoría el nivel educacional de la población es primaria incompleta, de limitados recursos económicos, conformada por familias jóvenes en edad reproductiva, emigrantes de diversas partes del Perú, multicultural, con alto índice de hogares disfuncionales, madres solteras o abandonadas; niños y niñas desnutridas por el consumo de comida “chatarra” por ello que presenta baja talla y peso; con falta de tiempo para brindar afecto, cariño y atención en sus hogares porque las madres salen a trabajar a tempranas horas de la mañana y regresan por la noche.

Un alto porcentaje de niños y niñas son tímidos, poco expresivos, desconfiados, temerosos, hay otros entusiastas, alegres, resilientes, amigables y cariñosos, también hay niños agresivos por falta de diálogo, amor y cariño, la falta de reglas claras en los hogares, el cumplimiento de los deberes en casa y la falta de control es un factor que influye en el mal comportamiento de estos niños; las prácticas familiares son machistas lo que acentúa el maltrato a los hijos, la madre y a las mujeres.

La institución educativa tiene diversos logros educativos, no solo en la Evaluación Censal de Estudiantes, pues ocupa los primeros lugares en toda la UGEL, sino también en los juegos florales nacionales y juegos deportivos escolares nacionales; la mayoría de docentes demuestran identidad con el trabajo, son innovadores, empáticos, participan en la gestión de la escuela y en su mayoría son comprometidos con su labor educativa.

Se cuenta con la organización de la Asociación de Padres de Familia (APAFA), según su plan de trabajo atiende con la contratación de dos personales de servicio que falta en la escuela, otras actividades se financian con ingresos propios también planificados, se ejecuta mejoras de infraestructura educativa de todos los ambientes como aulas, servicios higiénicos, cerco perimétrico, cocina, etc., con el presupuesto del programa de mantenimiento preventivo que asigna el gobierno a cada escuela.

Con la mayoría de docentes capacitados, el liderazgo pedagógico de la directora, el buen clima institucional que posee y con la gestión de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas lograremos mejorar la calidad educativa, los aprendizajes de los estudiantes con la finalidad que a futuro tengan mejores oportunidades de trabajo en cualquier empresa y mejorar su calidad de vida personal y la de su familia.

## 1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado los documentos de resultados de la ECE de cuarto grado, actas de evaluación, consolidado pedagógico, aplicación del kit, entre otros, se formuló el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia, lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el Área de Comunicación, de los estudiantes del IV ciclo de EBR de la IE 82049 “Ramón Castilla Marquesado”.

Una de las causas es el inadecuado uso de estrategias metodológicas para promover el aprendizaje de los estudiantes en la competencia, lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el Área de Comunicación. Esta causa se relaciona con el factor de Gestión Curricular en el desarrollo de capacidades y motivación, debido a la carencia de espacios para el aprendizaje entre profesionales de la institución. Esta situación desencadena estudiantes que no logran comprender los textos que leen, no tienen hábito por la lectura. A respecto se debe realizar un taller de fortalecimiento docente

Otra de las causas es el limitado monitoreo y acompañamiento pedagógico por parte del comité directivo de la institución. Entre los factores de Gestión Curricular que se asocian son el desarrollo de las capacidades del directivo debido a la falta de tiempo y cruce de horarios con los integrantes del monitoreo generando que los docentes no den la importancia debida al MAE, a una práctica pedagógica tradicional y poca efectiva pues no planifica ni mejora su práctica pedagógica según el enfoque por competencias notándose la ausencia de aprendizajes significativos y contextualizados. Esto se puede superar mediante la planificación consensuada del MAE y visitas a aulas.

Una tercera causa es la dificultad en la gestión de la convivencia escolar en las aulas, entre los factores tenemos la Convivencia específicamente en gestión de conflictos, lo cual trae como efecto el desorden, la indisciplina en clases y el incumplimiento de las normas de convivencia escolar así también influye en el entorpecimiento de las sesiones de clase. Frente a ellos se debe fortalecer las acciones de tutoría.

Una cuarta causa es el uso inadecuado de materiales y recursos educativos, el factor relacionado es Gestión Curricular que se vincula a las capacidades y

condiciones, originando estudiantes que no disfrutan la lectura de los textos porque no son de su interés ni están acorde con sus necesidades debido a que las docentes seleccionan textos sin considerar el contexto, el nivel de maduración de los estudiantes, quienes tienen un limitado vocabulario y capacidad de comprensión. Por lo tanto, se implementará el Plan Lector institucional.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar que la mayoría de docentes están comprometidos, trabajan en equipo, dispuestos al cambio, vocación de servicio, el liderazgo pedagógico de la directora está fortalecido, el buen clima institucional y con la gestión de alianzas estratégicas de entidades públicas y privadas, se logrará mejorar la calidad educativa, los aprendizajes de los estudiantes que a futuro tendrán mejores oportunidades de trabajo, mejor calidad de vida y la de su familia contribuyendo al cambio social que la sociedad necesita .

También, para afrontar esta situación la institución educativa organizará los círculos de interaprendizaje, talleres de capacitación en estrategias metodológica, en el uso de materiales educativos el Área de Comunicación, gestionar la convivencia escolar a través del área de tutoría escolar, hacer los recreos lúdicos, las aulas interactivas.

A continuación, se presenta la figura 1, que pertenece al árbol de problemas de la IE 82049 “Ramón Castilla Marquesado”, del centro poblado Alto Trujillo, distrito el Porvenir, perteneciente a la UGEL 1 – El Porvenir – La Libertad.

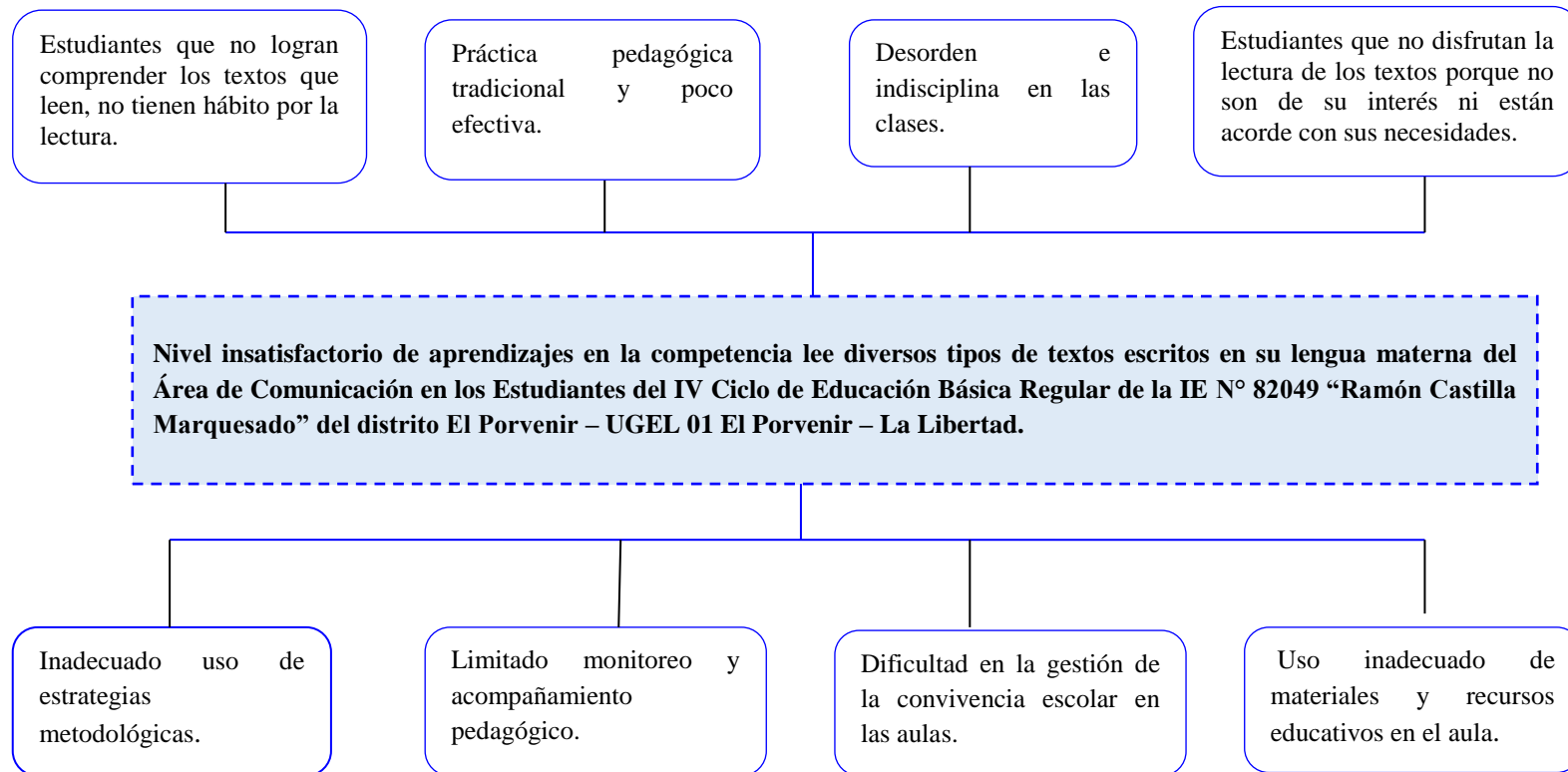


Figura. 1. Árbol de problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para la realización del diagnóstico se aplicaron instrumentos como Ficha de Monitoreo a la práctica docente que permitió recoger información cuantitativa de los docentes considerando los siguientes aspectos metodología del docente: Estrategias pedagógicas y didácticas, uso de materiales y recursos educativos. Así mismo se utiliza el instrumento guía de preguntas del grupo focal aplicado a docentes, padres de familia y estudiantes que permitió recoger información cualitativa de los siguientes aspectos: monitoreo y acompañamiento pedagógico y convivencia escolar

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Los resultados de los instrumentos cuantitativos permiten afirmar que el 60% de docentes hace uso inadecuado de estrategias metodológicas, siendo ineficaces para el desarrollo de la lectura de diversos textos escritos en lengua materna de los estudiantes lo que significa que no se está trabajando de acuerdo a las competencias y capacidades en las sesiones de aprendizaje, perjudicando el aprendizaje de los estudiantes en diversas áreas, además se debe a la falta de capacitación, acompañamiento y monitoreo del desempeño docente.

Por otro lado, el 70% de docentes en el desarrollo de las sesiones de clase usa inadecuadamente los materiales y recursos educativos estructurado o no estructurados, lo que dificulta la motivación y atención de los estudiantes en el aprendizaje. Esto se debe a la falta de capacitación, motivación y dar las condiciones necesarias para superar este problema. También hace falta involucrar paulatinamente a los padres de familia en este trabajo.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** En el proceso de los resultados cualitativos de la entrevista del grupo focal de docentes se ha llegado a las siguientes conclusiones: Los docentes manifiestan que tienen dificultad en el manejo de la convivencia escolar en las aulas; esto significa que no promueven relaciones horizontales, fraternas, colaborativas ni acuerdos de convivencia consensuadas en el aula. Además, carecen de manejo de técnicas de disciplinas y comunicación con los padres de familia lo cual

evidencia la falta de actualización en estrategias para atender situaciones de violencia en el aula.

Sobre el monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza el director los docentes afirman que el equipo directivo cuenta con un plan de acompañamiento y monitoreo y lo realiza esporádicamente en el año escolar en forma opinada e inopinada debido a falta de tiempo de sus integrantes, no se realiza fluidamente por la sobrecarga administrativa de la directora, lo que limita la aplicación estrategias de acompañamiento y monitoreo a la práctica docente de manera continua y sostenida. La estrategia de acompañamiento pedagógico afirma que se puede

“ofrecer soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) que impulse el proceso de transformación en las prácticas de los actores de la comunidad educativa, es decir está centrado en la capacitación de los docentes, a través de asistencia técnica, diálogo y la pro moción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela”. (Rodríguez-Molina, 2011a, p. 63)

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo de investigación es: Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, en el Área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la IE 82049 “Ramón Castilla Marquesado”, del centro poblado Alto Trujillo, distrito El Porvenir- UGEL 01 El Porvenir.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes hacen uso inadecuado de estrategias metodológicas, ineficaces para el desarrollo de la lectura de diversos textos escritos en lengua materna de los estudiantes lo que significa que no se está trabajando de acuerdo a las competencias y capacidades en las sesiones de aprendizaje, perjudicando el aprendizaje de los estudiantes en diversas áreas.

Por otro lado, en el desarrollo de las sesiones de clase usa inadecuadamente los materiales y recursos educativos estructurado o no estructurados, lo que dificulta la

motivación y atención de los estudiantes en el aprendizaje. Por estas razones se hace necesario motivar, capacitar y dar las condiciones necesarias para superar estos problemas en estrategias metodológicas, uso adecuado de materiales y recursos educativos involucrando paulatinamente a los padres de familia en este trabajo.

De acuerdo al mapa de procesos de la institución educativa en el nivel 1, incluido en el texto de “Planificación Curricular”, entre los procesos que se encuentran vinculados directamente es el proceso estratégico (PE01.2) formular el PCI, el (PE03.3) adoptar medidas para la mejora continua, proceso de soporte (PS01.3) referido a fortalecer capacidades, (PO03) fortalecer el desempeño docente, (PS03) administrar los bienes, recursos y materiales educativos, (PS03.2) distribuir y preservar los materiales educativos y (PO04.2) reforzar los aprendizajes.

Se relaciona con los compromisos de gestión escolar 1 y 4, sobre progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes y monitoreo, acompañamiento a la práctica pedagógica; de la misma manera se encuentran implicados las competencias del MBDDirectivo conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de los aprendizajes.

También se relaciona con la competencia 5 Promueve y lidera entre los profesionales de la educación una comunidad mutua de aprendizaje basada en el trabajo colaborativo, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar el desempeño pedagógico y asegurar logros de aprendizaje. Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento, organizado, sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Se puede determinar que no se ha cumplido a cabalidad con los compromisos de gestión escolar sobre progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes y monitoreo y acompañamiento pedagógico.

En los resultados cualitativos hallados en el monitoreo y acompañamiento permite afirmar que la directora tiene sobrecarga administrativa lo que limita la aplicación estrategias de monitoreo y acompañamiento a la práctica docente de manera continua y sostenida, así mismo en el clima escolar los docentes manifiestan que tienen dificultad en el manejo de la convivencia escolar en las aulas; esto significa que no promueven relaciones horizontales, fraternas, colaborativas ni acuerdos de

convivencia consensuadas en el aula. Además, carecen de manejo de técnicas de disciplinas y comunicación con los padres de familia lo cual evidencia la falta de actualización en estrategias para atender situaciones de violencia en el aula.

Según el mapa de procesos se encuentran implicados los componentes (PO03.3) realizar acompañamiento pedagógico, (PE03.3) adoptar medidas para la mejora continua; (PO05) gestionar la convivencia escolar y la participación, (PO05.1) promover la convivencia escolar y la participación, (PO05.3) promover la participación de la comunidad educativa, (PO05.4) Vincular la IE con la familia, (PO03) fortalecer el desarrollo docente.

En los compromisos de gestión escolar están relacionados el compromiso 4 de monitoreo y acompañamiento y el compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar. Así mismo, se relaciona con las competencias del buen desempeño directivo, competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje. Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje entre profesionales basada en el trabajo mutuo, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a elevar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

La Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. También se puede determinar finalmente que no se ha cumplido los compromisos de gestión escolar, relacionado con el monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes y el compromiso gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.

El reto que tiene el líder pedagógico es fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia, lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna en el Área de Comunicación de los estudiantes 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° 82049 “Ramón Castilla Marquesado”, del distrito El Porvenir, UGEL 01 El Porvenir– La Libertad. Así

también se presenta el reto de elevar el nivel satisfactorio de aprendizajes en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna del Área de Comunicación en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la IE N° 82049 “Ramón Castilla Marquesado” del distrito El Porvenir.

Los desafíos para cumplir el reto planteado son Fortalecer las capacidades docentes para que puedan aplicar estrategias metodológicas de aprendizaje que desarrollan la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna del Área de Comunicación a través de círculos de interaprendizaje, talleres y jornadas. Realizar monitoreo y acompañamiento pedagógico permanente a los docentes haciendo énfasis en el análisis crítico reflexivo y retroalimentación. Fortalecer una convivencia armónica en el espacio escolar, que favorezca el logro de aprendizajes a través de paseos de integración, recreos amigables y desarrollo de sesiones de aprendizaje de tutoría para prevención de la violencia escolar y bullying. Capacitar el uso adecuado de los materiales y recursos educativos a través de un Círculo de Interaprendizaje.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el Área de Comunicación, de los estudiantes del IV ciclo de EBR de la IE 82049 “Ramón Castilla Marquesado”</p>	<p><b>Resultados cuantitativos:</b>  <b>Estrategias Metodológicas y Pedagógicas</b>            El 60% de docentes hace uso inadecuado de Estrategias metodológicas, siendo ineficaces para el desarrollo de la lectura de diversos textos escritos en lengua materna de los estudiantes lo que significa que no se está trabajando de acuerdo a las competencias y capacidades en las sesiones de aprendizaje, perjudicando el aprendizaje de los estudiantes en diversas áreas, esto se debe a la falta de capacitación, acompañamiento y monitoreo del desempeño docente.</p>	<p>PE01.2. Formular el PCI.            PE03.3. Adoptar medidas para la mejora continua.            PO03.3. Realizar acompañamiento pedagógico.            PS01.3. Fortalecer capacidades.</p>	<p>Compromiso 1            Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes.</p>	<p>Competencia 1            Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.            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.</p>
	<p><b>Materiales y recursos educativos</b>            El 70% de docentes en el desarrollo de las sesiones de clase usa inadecuadamente los materiales y recursos educativos estructurado o no estructurados, lo que dificulta la motivación y atención de los estudiantes en el aprendizaje. Esto se debe a la falta de capacitación, motivación y dar las condiciones necesarias para superar este problema. También hace falta involucrar paulatinamente a los padres de familia en este trabajo.</p>	<p>PO03. Fortalecer el desempeño docente.            PS03. Administrar los bienes, recursos y materiales educativos.            PS03.2 Distribuir y Preservar los materiales educativos.            PO04.2 Reforzar los aprendizajes.</p>	<p>Compromiso 4.            Acompañamiento y monitoreo.</p>	<p>Competencia 6            Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

	<p><b>Resultados cualitativos: Monitoreo y acompañamiento</b></p> <p>La sobrecarga administrativa de la directora limita la aplicación estrategias de monitoreo y acompañamiento a la práctica docente de manera continua y sostenida.</p>	<p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua.</p>	<p>Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo.</p>	<p>Competencia 1 Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje. Competencia 5</p>
	<p><b>Convivencia escolar</b></p> <p>Los docentes manifiestan que tienen dificultad en el manejo de la convivencia escolar en las aulas; esto significa que no promueven relaciones horizontales, fraternas, colaborativas ni acuerdos de convivencia consensuadas en el aula. Además, carecen de manejo de técnicas de disciplinas y comunicación con los padres de familia lo cual evidencia la falta de actualización en estrategias para atender situaciones de violencia en el aula.</p>	<p>PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.1 Promover la convivencia escolar y la participación. PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa. PO05.4 Vincular la IE con la familia. PO03. Fortalecer el desarrollo docente.</p>	<p>Compromiso 5 Gestión de la Convivencia Escolar.</p>	<p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

### **3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico**

Teniendo en cuenta a Vivianne Robinson Minedu (2016a), el rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones. Una de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea la capacitación a los docentes en manejo de estrategias metodológicas en el Área de Comunicación: Enfoque comunicativo, porque los aprendizajes de la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna ayudarán no solo a elevar el rendimiento escolar en comunicación sino a todas las áreas educativas.

En la segunda dimensión de obtención y asignación de recursos de manera estratégica, se debe tener en cuenta la distribución y gestión de recursos humanos y financieros priorizando los aprendizajes, logros educativos y la mejora continua, porque es necesario seguir alcanzado metas educativas e invertir para que los estudiantes eleven los resultados de la ECE y salgan con un buen perfil de egreso de la escuela.

En la tercera dimensión de planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, el equipo directivo debe organizar y realizar el monitoreo y acompañamiento permanente a la práctica pedagógica, incidiendo en el Área de Comunicación, en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna y tomar decisiones acertadas para mejorar los aprendizajes; porque el director es el líder pedagógico y debe planificar el monitoreo y acompañamiento desde la planificación curricular, elaboración de Unidades Didácticas de Aprendizajes y sesiones de aprendizajes, para que los docentes se empoderen del nuevo Currículo Nacional de Educación Básica, en estrategias metodológicas en comprensión lectora: Enfoque Comunicativo y lo ponga en práctica así como en el uso adecuado de los materiales y recursos educativos.

En la cuarta dimensión sobre promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado se hace necesario la capacitación a los docentes en manejo de estrategias metodológicas en el Área de Comunicación: enfoque comunicativo, así como de uso adecuado de materiales y recursos educativos, porque a través del desarrollo de talleres y conformación de círculos y grupos de aprendizaje todos los docentes pueden dialogar sobre su experiencia en el aula, compartirla y mejorarla

La última dimensión es Asegurar un entorno ordenado y de apoyo, esto se logrará mediante las normas de convivencia consensuadas que ayude al logro de los aprendizajes de los estudiantes. Realizar actividades de integración de todos los actores de la comunidad educativa donde se recreen, diviertan y estrechen lazos de amistad y compañerismo. Campañas de cuidado del medio ambiente, por la paz y lucha contra todo tipo de maltrato y violencia.

En la hora de Tutoría desarrollar sesiones de aprendizaje que prevengan casos de violencia escolar, bullying y trabajar espacios de comunicación y la convivencia escolar armoniosa, por qué la educación y la tutoría son ejes de desarrollo personal, grupal, profesional y social; así también las familias y los docentes deben ayudar a mejorar los lazos de convivencia en casa, impartiendo responsabilidades, efectuar un control de los medios de comunicación y asistencia a la escuela de sus hijos. Es decir, educar con amor y límites.

A continuación, se presenta la figura 3, sobre la caracterización del rol como Líder Pedagógico según Vivianne Robinson.

Dimensiones del liderazgo según Vivianne Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Capacitación a los docentes en manejo de estrategias metodológicas en el Área de Comunicación: Enfoque Comunicativo.	Porque los aprendizajes de la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna ayudarán no solo a elevar el rendimiento escolar en comunicación sino a todas las áreas educativas. También se logrará el cumplimiento de los compromisos de gestión para que nuestros estudiantes logren un perfil de egreso que requiere el MINEDU.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.	Distribución y gestión de recursos humanos y financieros priorizando los aprendizajes, logros educativos y la mejora continua.	Porque es necesario seguir alcanzado metas educativas e invertir para que los estudiantes eleven los resultados de la ECE y salgan con un buen perfil de egreso.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	El equipo directivo debe Planificar y realizar acompañamiento y monitoreo permanente, incidiendo en el Área de Comunicación, en la competencia, lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna y tomar decisiones acertadas para mejorar los aprendizajes.	Porque el director es el líder pedagógico y debe planificar el acompañamiento y monitoreo desde la planificación curricular, elaboración de UDAs y sesiones de aprendizajes, para que los docentes se empoderen del nuevo Currículo Nacional de Educación Básica, en estrategias metodológicas en comprensión lectora: Enfoque Comunicativo Textual y lo pongan práctica y lo ponga en práctica, así como en el uso adecuado de los materiales y recursos educativos.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.	Capacitación a los docentes en manejo de estrategias metodológicas en el Área de Comunicación: Enfoque Comunicativo y uso adecuado de materiales y recursos educativos.	Porque con el desarrollo de talleres en estrategias metodológicas de comprensión lectora en el enfoque comunicativo textual y el uso adecuado de materiales y recursos educativos; todos los docentes pueden dialogar sobre su experiencia en el aula y al compartirla puedan mejorarla. Organizar las GIAS.
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	Capacitación a docentes en gestión de la convivencia que ayude al logro de los aprendizajes de los estudiantes. Realizar actividades de integración de todos los actores de la comunidad educativa. Campañas de cuidado del medio ambiente, por la paz y lucha contra todo tipo de maltrato y violencia. En la hora de Tutoría desarrollar sesiones de aprendizaje que prevengan casos de violencia escolar, bullying y trabajar espacios de comunicación y la convivencia escolar armoniosa.	Por qué en la hora de Tutoría desarrollar sesiones de aprendizaje que prevengan casos de violencia escolar, bullying y trabajar espacios de comunicación y la convivencia escolar armoniosa, por qué la educación y la tutoría son ejes de desarrollo personal, grupal, profesional y social. Porque las familias y los docentes deben ayudar a mejorar los lazos de convivencia en casa, impartiendo responsabilidades, efectuar un control de los medios de comunicación y asistencia a la escuela de sus hijos.

Figura. 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

#### **4. Planteamiento de la Alternativa de Solución**

Al haber realizado el análisis de la alternativa de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia, lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, del Área de Comunicación en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la IE 82049 “Ramón Castilla Marquesado”, se ha determinado una alternativa de solución viable la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del Área de Comunicación, esta elección se realiza considerando los criterios de mayor impacto en el logro de aprendizaje, generación de cambios sustanciales en la escuela y su relación con la gestión curricular, la convivencia, el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente propiamente dicha.

El rol como líder pedagógico interpela el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje por esto es importante la capacitación a los docentes en manejo de estrategias metodológicas para lograr la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna; en gestión de la convivencia que ayude al logro de los aprendizajes de los estudiantes; así mismo se realizarán actividades de integración de todos los actores de la comunidad educativa, campañas de cuidado del medio ambiente, por la paz y lucha contra todo tipo de maltrato y violencia .

La distribución y gestión de recursos humanos debe garantizar que las actividades estén direccionadas al logro de aprendizajes educativos y mejora continua porque es necesario invertir para que los estudiantes eleven los resultados de la ECE y salgan con un buen perfil de egreso; por otro lado el equipo directivo debe planificar y realizar acompañamiento y monitoreo permanente, incidiendo en el Área de Comunicación, en la competencia, lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna y tomar decisiones acertadas para mejorar los aprendizajes. En Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado se realizará una capacitación a los docentes en manejo de estrategias metodológicas en el Área de Comunicación, enfoque comunicativo. Por último, el liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto para docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables del entorno educativo.

Los compromisos de gestión escolar que se encuentran implicados son: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes, monitoreo y acompañamiento pedagógico y gestión de la convivencia escolar, son asumidos en la propuesta de solución a través del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación con los procesos estratégicos, operativos y misionales y genera valor con cada uno de ellos. En el proceso (PE01.2) formular el PCI, (PE03.3) adoptar medidas para la mejora continua, (PO03.3) realizar acompañamiento pedagógico, (PSO. 1.3) fortalecer capacidades, (PO03) fortalecer el desempeño docente, (PS 03) administrar los bienes, recursos y materiales educativos, (PS03.2) distribuir y preservar los materiales educativos, (PO04.2) reforzar los aprendizajes, (PO05) gestionar la convivencia escolar y la participación, (PO05.1) promover la convivencia escolar y la participación, (PO05.3) promover la participación de la comunidad educativa, (PO05.4) Vincular la IE con la familia, (PO03) Fortalecer el desarrollo docente.

Existe una relación entre el monitoreo acompañamiento y evaluación, gestión curricular, marco del buen desempeño del directivo y compromisos de gestión escolar concurrente. El monitoreo, acompañamiento y evaluación tiene como objetivo fundamental la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la de los aprendizajes en el Área de Comunicación y de manera puntual en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna en el área de Comunicación.

Considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación completa de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Uniendo, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la gestión escolar que hace alusión al monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica para que los docentes mejoren su profesionalismo en el aula.

Las demandas y necesidades de los docentes del Área de Comunicación; así mismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa, es decir, al centro poblado Alto Trujillo, zona dedicada a trabajos eventuales, como cualquier otro lugar de la provincia de Trujillo atraviesa los altos índice de violencia, crisis de valores que se expresa en: pandillaje, barras bravas, cobro de cupos, traficante de terrenos, sicariato, extorsión, alcoholismo, drogas, hogares desintegrados, etc.

Por otro lado, la cultura escolar juega un rol importante para sacar provecho de estas situaciones significativas y desarrollar la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna en el Área de Comunicación y enfrentar curricularmente las características descritas, contamos con un capital social que nos permite abordar la problemática como la juez de paz, el comisario, policías, médicos, enfermeras, psicólogos, zapateros, albañiles, padres de familia, pastores de iglesias, vendedores ambulantes, etc.

El MAE de la práctica docente considera al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recolección de datos y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Por otro lado, Vezub L. y Alliaud A. (2012) reconocen que el acompañamiento es un proceso que debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes noveles como de quienes actúan como formadores, colaboradores o mentores. De esta manera se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la escena laboral.

Según Guerrero (2016b) monitorear el desempeño docente supone contraer acuerdos previos entre docentes y directivos relativo a los criterios y los medios en base a los cuales se va a recolectar información sobre su responsabilidad pedagógica en el aula. Supone, también, acuerdos sobre el uso de esa información, previniendo toda clase de prejuicios, pues se trata de hacer seguimiento a un conjunto de decisiones dirigidas a optimar su desempeño, afrontando juntos las dificultades del camino. Supone conjuntamente una visión profunda de las competencias específicas que plantea el Marco de Buen Desempeño Docente, por tanto, están manifiestamente dibujados los referentes para calificar una buena práctica.

El acompañamiento pedagógico, según García (2012), es un proceso a la práctica educativa presenta cuatro dimensiones: social, psicopedagógica, política y educativa-cultural. Dimensiones que son vinculantes, lo que le da al acompañamiento una mirada holística, integral y multidimensional. Además, como proceso nos permite la deconstrucción (desaprender) y reconstrucción (volver aprender) de las prácticas educativas de calidad.

También se puede considerar la experiencia exitosa sobre Monitoreo y Acompañamiento pedagógico que son referentes importantes en el quehacer educativo y que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la sistematización sobre estas experiencias con los docentes en aula de 54 instituciones

educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011.

Las “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes para la mejora de la calidad educativa” de la IE N° 0523, La Banda de Shilcayo - Tarapoto – Región San Martín, donde se implementó un sistema de mejora del 2014 y 2015, para el mejoramiento de la calidad educativa a través del acompañamiento pedagógico, el cual paso por múltiples variaciones, pero que se convirtió en una cultura institucional, generando logros significativos en el aprendizaje de sus estudiantes y resolver su problema central que era “Las dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje que generan bajo rendimiento académico” para ello implementaron planes de mejora.

Como dice: Manual de Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE (Minedu 2017a), una gestión escolar de excelente calidad es aquella que logra que los actores de la comunidad educativa orienten sus acciones hacia la mejora de los aprendizajes, donde el director cumple su rol de líder pedagógico al monitorear, acompañar, concertar, dialogar, motivar y promover a la comunidad educativa, unir esfuerzos para el logro de los compromisos de gestión.

Un líder pedagógico convierte la escuela en un espacio de aprendizaje, reflexión y de formación integral de los estudiantes, usando los recursos estratégicamente; así como monitorear, acompañar y evaluar el desempeño de su personal, de su propio desempeño directivo para implementar estrategias de mejora continua. Gestionar el currículo promoviendo el trabajo en equipo. Formular, monitorear y evaluar planes estratégicos, orientados al logro de los objetivos y metas que se basan en la realidad de su escuela. Promoviendo y orientando en la práctica ideas innovadoras o experiencias exitosas de otros colegas o escuelas.

Dedicándose a la reflexión permanente, el trabajo colaborativo del docente y el acompañamiento del director; se debe evaluar el cumplimiento de las horas de planificación colegiada para orientar la labor docente, así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables del entorno educativo.

El director es el promotor del cambio por tanto moviliza a los actores educativos para el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar que deben trabajar para generar condiciones y lograr mejores aprendizajes. Esto apunta a un progreso anual de

los resultados de aprendizaje; con estudiantes que concluyan de manera oportuna y permanezcan en el sistema educativo. Por eso es preponderante el cumplimiento de la calendarización, el acompañamiento a la práctica pedagógica, la gestión de la convivencia y una planificación anual (PAT) y estratégica (PEI).

La gestión de la convivencia escolar en la IE juega un rol muy importante en el aprendizaje de los estudiantes por eso se desarrolla acciones para la promoción, la prevención y atención de la violencia escolar, brinda espacios seguros y acogedores para las y los estudiantes; esto mejorará si los recreos son divertidos, se les enseña juegos tradicionales, capacitar a los estudiantes líderes, hacer talleres sobre el proyecto de vida, el horario personal, desarrollar las sesiones de tutoría, desarrollar las habilidades interpersonales, etc.

Al implementar el plan del MAE, se genera acciones de mejora en la práctica pedagógica de cada uno de los docentes. Esas acciones serían la sensibilización, capacitación en el enfoque comunicativo-textual, estrategias metodológicas, uso de materiales y recursos educativos, talleres, círculos de interaprendizajes, generación de comunidad de profesionales de aprendizaje, trabajo colegiado, trabajo colaborativo y en equipo.

El plan del MAE tiene consistencia y sostenibilidad porque debe ser considerado en el PEI. y se financia con recursos económicos provenientes del cafetín escolar para hacerla viable y de esta manera garantizar que las metas y objetivos se cumplan. Este plan tiene respaldo normativo y técnico como la de Semáforo Escuela, que su objetivo es recoger información detallada sobre el servicio educativo que se brinda para la Gestión Educativa Local (UGEL) y las Direcciones Regionales de Educación (DRE).

La información que recoge semáforo escuela es en los siguientes aspectos: Insumos mínimos para el desarrollo del servicio educativo, asistencia diaria del director, estudiantes y docentes, en caso de encontrar deficiencias y limitaciones, las UGEL y las DRE puedan implementar acciones correctivas en el corto plazo para mejorar así la prestación del servicio educativo en las escuelas de su ámbito de influencia, a la vez detectar que regiones necesitan mayor apoyo.

El Plan de Monitoreo Regional, permite planificar, implementar, ejecutar, acompañar, monitorear, supervisar y evaluar las acciones o actividades que garanticen el desarrollo del año escolar en la educación básica, en correspondencia con las políticas prioritizadas y los compromisos de gestión escolar que forman parte de esta.

Debe ser incorporado en el Plan Operativo Institucional (POI) para garantizar su financiamiento y resultados efectivos.

De acuerdo con el portal web del Minedu, los compromisos de gestión escolar son prácticas para aseverar que los estudiantes aprendan. Se expresan en indicadores de factible comprobación y referente a los cuales la escuela tiene capacidad de recapacitar y actuar para la toma de decisiones que permitan el perfeccionamiento de los aprendizajes. Tienen como objetivo certificar el progreso en los aprendizajes, la continuación y el éxito del año escolar, a través de una planificación consensuada, un clima benigno y un proceso de seguimiento a la práctica pedagógica. (Minedu, 2017b)

Para crear el cambio educativo en el corazón de la escuela, necesita crearse ciertas condiciones como: renovar la cultura escolar, nueva organización, desarrollar el capital social, esto significa cambiar las interacciones, transformar los hábitos, las rutinas, las habilidades y prácticas de los educadores hacia la creación de una comunidad profesional de aprendizaje al interior de la escuela, partir de un diagnóstico que visibilice la naturalidad de las diferencias de los desempeños apuntando a una educación centrada en los aprendizajes.

Sobre la evaluación del desempeño docente, se debe impulsar el mejoramiento continuo y permanente de la práctica. Esto “solo se hará realidad si hay reflexión permanente de parte de todos aquellos que trabajan en las instituciones educativas y seguimiento al desempeño (propio y de otros) de acuerdo con estándares de calidad y compromisos adquiridos” (Ministerio de Educación, 2008, p. 11). En nuestro país esos estándares se encuentran en el Marco del Buen Desempeño Docente.

Para Valdés (2000), la evaluación de la experiencia pedagógica del profesor o facilitador es “una acción de razonamiento, responsabilidad y alineación, que valora y enjuicia la idea, habilidad, reflexión y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente”. La evaluación formativa de los docentes focaliza su cuidado en el proceso educativo, desde el inicio hasta el final. Permite aseverar que el desarrollo educativo se realiza según lo planificado y cumple una trascendental función motivadora.

Los resultados de la evaluación formativa ayudarán a los docentes a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente en el momento, de manera que les impulsa a continuar trabajando hasta alcanzarlos. Los tipos de evaluación: heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación. Millman J., y

Darling-Hammond (1997a) señalan que la evaluación del profesorado responde a dos aspiraciones: responsabilidad y desarrollo profesional.

La evaluación tiene carácter formativo, dirigida a aportar evidencias valorativas sobre las debilidades y fortalezas de la práctica docente de esta manera mejorar los desempeños docentes y promover el desarrollo profesional. En el plan del MAE se ha considerado la observación de clases, portafolio, la autoevaluación, heteroevaluación y la coevaluación, es decir la observación de sesiones de clases por otro par. Esto se logrará con la socialización, tomando acuerdos consensuados, difundiendo el cronograma y generando un clima de confianza, cordialidad, empatía y razonamiento crítico para la mejora continua y sobre todo el logro de los aprendizajes.

El responsable de impulsar y mantener la colaboración democrática de los diversos actores educativos en apoyo de los aprendizajes, además de brindar un clima escolar cimentado en el respeto, el estímulo, la ayuda mutua y el reconocimiento de la pluralidad, es el director (MBDDirectivo, 2014a). Los actores de la comunidad educativa, como afirma Loera (2006), están vinculados con la labor esencial que le ha sido asignada al plantel: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan acorde a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Los docentes cumplen un papel significativo en el aprendizaje de los estudiantes y deben establecer, proyectar, llevar a cabo y evaluar los procesos de aprendizajes y sus resultados de la competencia: lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna del Área de Comunicación; como resultado de estos procesos los docentes han elaborado la visión de la institución educativa: “Aspira convertirse en una institución que promueva una sana convivencia entre todos los actores educativos, formando alumnos y alumnas con conciencia ambiental, actitud de equidad de género, reflexivos y útiles a la colectividad, para ser agentes desarrollo productivo, comprometidos con el cambio social de su localidad en el marco de una identidad fortalecida en sí mismo.”

Los padres y madres de familia complementan el trabajo del docente y deben apoyar, colaborar, orientar, controlar, cooperar y verificar el cumplimiento de responsabilidades de sus hijos en casa. El personal de servicio apoya en la convivencia escolar, el mantenimiento de la infraestructura educativa, regando y conservando las áreas verdes; los estudiantes participan democráticamente, ejercen su liderazgo, elabora normas de convivencia, gestiona su aprendizaje autónomamente y

cumple las actividades dentro y fuera de su aula, así como en su casa; el aprendizaje es responsabilidad colectiva y compartida de todos los actores educativos.

Este liderazgo pedagógico que asume el director es de gran responsabilidad y mediante reuniones y/o jornadas de reflexión se tomará decisiones concertadas y consensuadas con todos los actores educativos, tanto en los aprendizajes, el monitoreo y acompañamiento y la convivencia escolar. También se propiciará los Grupos de Interaprendizaje, las Comunidades Profesionales de Aprendizaje, visitas a aulas., etc. La opción de la alternativa priorizada es la implementación del Plan de monitoreo, seguimiento y evaluación de la destreza pedagógica a los docentes en el Área de Comunicación; su cumplimiento implica estrategias y actividades para fortalecer la experiencia docente en el progreso de la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, en el Área de Comunicación.

Este anhelo se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de indagación al aula para acopiar información relativo a los procesos pedagógicos, uso de materiales y recursos educativos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una mediación contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de ofrecer el soporte técnico requerido a los docentes para el progreso de sus competencias pedagógicas.

En la Institución Educativa N° 82049 “Ramón Castilla Marquesado”, en este momento la directora presenta dificultades para implementar y ejecutar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberá asumir riesgos como el que se presente docentes reacias al monitoreo, no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada, no cumplir con el porcentaje de visitas programadas y con el porcentaje de reuniones de interaprendizaje programadas en el PAT, también hay la posibilidad que las docentes no se queden a las reuniones de retroalimentación y reflexión crítica constructiva porque no tienen disposición de quedarse fuera de su horario escolar; situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes.

Se prevé que con la implementación MAE los cambios serán sustantivos en el enfoque por competencias y especialmente en el enfoque comunicativo, manejo de estrategias metodológicas, la convivencia escolar, uso de materiales y recursos educativos mediante el establecimiento de un diálogo interactivo directivo-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito

de fortalecer las capacidades profesionales. Así mismo en la IE considera todas las actividades que este Plan de Acción ejecute y así disminuya el nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia, lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna del Área de Comunicación de los estudiantes del IV ciclo de EBR de la IE 82049 “Ramón Castilla Marquesado”, a través de las acciones del MAE y como líderes pedagógicos es un compromiso que se asume para los logros de los aprendizajes.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

#### 5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación

##### 5.1.1.1. Monitoreo pedagógico

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* Es la exploración en el dominio pedagógico, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten evidenciar la excelencia y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. Monitorear es una operación netamente técnica. Es decir, es una fase constante de recojo y comparación de información que muestra la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. En otras palabras, el monitoreo puede definirse como un proceso organizado para registrar logros y debilidades de la experiencia pedagógica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva (Minedu, 2014b).

Se dice que también que es un proceso que faculta la toma de decisiones para el perfeccionamiento de la gestión escolar. En el marco del buen desempeño directivo se observa en dos dimensiones: La primera de «gestión de situaciones de contexto para el perfeccionamiento de los aprendizajes» y la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora continua de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias, medios y recursos metodológicos, igualmente es importante el uso conveniente del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando el cuidado de sus necesidades específicas, entre otros. (Ministerio de Educación, 2014c)

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

- *Visita al aula.* El director o un directivo visitan el aula del docente para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado. El propósito es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores

priorizados Según Minedu el objetivo primordial es reforzar la práctica pedagógica y la gestión escolar iniciando desde la reflexión crítica colaborativa. La visita crea la posibilidad de impactar directamente en el desempeño docente y los aprendizajes de los niños y niñas. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática. Cada visita toma en cuenta los resultados de la anterior para planificar la siguiente.

- *Autogestión.* Cada docente es consciente de cuáles son las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que alcanzar para darse por logrado, entonces va tomando nota de su propio avance. En otros países son los docentes los que registran sus propias sesiones de clase en video, posteriormente las analizan, toman notas de los puntos fuertes y débiles y comparten con el resto de colegas los videos de aquellas sesiones que ellos mismos decidan filmar y analizar. Es decir, es el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica (Minedu 2017c).

#### *5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico*

- *Ficha de observación.* Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha considera los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso correcto del tiempo, uso efectivo de las estrategias de aprendizaje, uso oportuno de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia lee textos escritos en lengua materna y un óptimo clima del aula.

- *Cuaderno de campo.* Es un block de apuntes en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite la relación de datos o aspectos de aprendizaje, evaluación, desempeño docente y de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas.

#### **5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico**

*5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.* El acompañamiento o seguimiento pedagógico es un conjunto de acciones planificadas para lograr la formación en servicio centrada en los docentes. Su fin consiste en perfeccionar la práctica pedagógica del docente con la participación de todos los actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional. Con esta

finalidad, el acompañamiento pedagógico contiene acciones definidas y cimentadas en distintos aportes teóricos que postulan a un acompañamiento crítico colaborativo.

La estrategia de acompañamiento consiste en “ofrecer y proporcionar un soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para promover el proceso de transformación en las prácticas de los actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está apuntando al desarrollo de las capacidades, habilidades y destrezas de los docentes, teniendo en cuenta en primer lugar la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su experiencia pedagógica y de gestión de la escuela” (Rodríguez-Molina, 2011b, p. 262).

*5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Entre ellas tenemos:

- *Talleres de seguimiento* se determinan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requiere mejora. Ofrecen la oportunidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller. Los talleres de seguimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información sobre los resultados de los talleres.

- *Círculos de interaprendizaje.* Son espacios de intercambio de experiencias pedagógicas y aprendizaje entre docentes y directivos de la misma escuela o comunidad educativa, en los cuales se tratan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además, se puede profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un nivel elevado de participación, así como de compromiso de los asistentes. Además, demanda el registro de las ideas fuerzas de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión. A través de esta red que se forma, se fortalece la comunicación, el trabajo en equipo, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica pedagógica.

### **5.1.1.3. Evaluación**

*5.1.1.3.1. Definición de evaluación.* La evaluación es un juicio de valor de alguien con respecto a algo. Se evalúa emitir para juicios de valor sobre personas, objetos o circunstancias. La evaluación es un proceso metódico, se obtiene de la investigación productiva para emitir el juicio de valor, no sin antes haber realizado una investigación que aporte elementos para expresar ese juicio, de acuerdo con el fin

que se persigue. Desde una representación formativa, la evaluación docente es una manera de enjuiciamiento y valoración de la experiencia pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes la meditación consciente sobre su propio desempeño y su compromiso frente a la excelencia de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para desarrollar su profesionalismo y desempeño docente.

Por lo tanto, la evaluación formativa de los docentes permite asegurar que el proceso educativo se realiza según lo planificado y cumple una importante función motivadora. Estos resultados ayudarán a los docentes a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos del marco del buen desempeño docente en el momento, de manera que les impulsa a continuar trabajando hasta alcanzarlos. Es desde esta perspectiva formativa que vamos a enfocar la evaluación en las siguientes líneas de esta unidad.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación. Heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación.* Es muy preponderante que el docente sea evaluado para que pueda perfeccionar su desempeño en el aula para un mejor logro de los aprendizajes de los estudiantes. Millman J., y Darling-Hammond (1997b) manifiestan que la evaluación del docente debe estar cimentado en dos aspectos primordiales como son la responsabilidad y el desarrollo personal. La primera corresponde a la evaluación de carácter administrativo relacionado con la permanencia en la carrera magisterial del docente. La segunda está relacionada a las evaluaciones de carácter formativo en donde se puedan observar y verificar las debilidades y fortalezas del docente y que pueda mejorar su desempeño profesional.

- *La autoevaluación.* “Es un proceso de autocrítica que genera unos hábitos enriquecedores de razonamiento relativo al contexto; es decir, es un proceso de problematización sobre la propia experiencia profesional” (Santos Guerra, 1998). La autoevaluación “es un método que consiste en apreciar uno mismo la propia capacidad que se dispone para tal o cual labor o acción, igualmente la calidad del quehacer que se lleva a cabo, fundamentalmente en el espacio pedagógico” (Airasian, y Gullickson, 2000).

- *La coevaluación.* Según Aparcana (2011) se refiere a la evaluación entre pares, entre iguales. También es cuando los evaluadores y evaluados intercambian sus roles alternativamente. El docente evaluado, es evaluador del otro compañero docente; y al

mismo tiempo el evaluador, es evaluado, por el docente evaluado. Es primordial promover este tipo de evaluación para fortalecer la cultura evaluativa en la IE.

- *La heteroevaluación.* Al respecto Himmel, Erika, (1999) manifiesta que la heteroevaluación que realiza una persona sobre otra respecto de su trabajo, actuación, rendimiento, entre otros, es sustancial para generar transformaciones. Aquí las personas pertenecen a distintos niveles, no cumplen la misma función, es importante promoverlo en la IE para que a partir de ello se genere reflexión-crítica-constructiva con los docentes y se perfeccione el desempeño pedagógico.

*Modelo de autoevaluación.* La autoevaluación permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, entre otras cuestiones.

Las ventajas de este modelo de evaluación docente son: que los docentes son los mejores jueces de su desempeño y aportan enunciados que no es posible mirar como otro modelo. Originar la autoevaluación es un adiestramiento beneficioso para el perfeccionamiento del docente y de las actividades que desarrolla. El modelo tiene diversas desventajas que pueden definir su uso: si los objetivos de la evaluación no son claros o no se orientan a la formación, los docentes pueden realizar las autoevaluaciones para “cumplir” formalidades o para complacer a las autoridades.

*Modelo de evaluación a través de portafolio.* Es un instrumento que reúne en modo deliberado, varios trabajos y reflexiones con el objeto de valorar al docente en un periodo determinado. Asimismo, permite evaluar el desempeño docente, por un lado, dar cuenta de muchas de las dimensiones de la acción docente, ya que actualmente en un portafolio se reúnen distintas evidencias, las reflexiones y el pensamiento del docente detrás de la labor en las clases. También, permite conocer los recursos y medios con los cuales el docente asume la enseñanza, y las habilidades, que no necesariamente se ven reflejadas en la clase.

“Es un modelo, donde el docente (informante) da a conocer lo referente a los productos relacionados con su ejercicio profesional, aunque en ocasiones se pueden incluir evidencias de otras fuentes (opiniones de estudiantes y colegas, etc.). Es bastante completo, y puede contener autoevaluaciones, metas actuales y futuras del profesor” (Martin-Kniep, 2001). <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/198/1272>

### **5.1.2 Área Curricular de Comunicación**

**5.1.2.1. Enfoque del Área de Comunicación.** El Área de Comunicación busca desarrollar las competencias comunicativas y lingüísticas de niños y niñas para que logren comprender y expresar mensajes orales y escritos de manera competente, en distintas situaciones comunicativas y con diversos interlocutores, así mismo satisfacer sus necesidades funcionales de comunicación, se considera que el lenguaje es el vehículo para entender interpretar y organizar la información, el Área de Comunicación es el eje central en la formación de capacidades cognitivas, afectivas y creativas las que logran en la interacción social como la autoestima, autonomía y asertividad.

Es comunicativo, porque prioritariamente hace uso de lenguaje para comunicarse con otros. Por otro lado, al comunicarse y dialogar los estudiantes comprenden, producen textos orales y escritos de distinta tipología textual, formato y género discursivo, con diversos objetivos, en variados soportes, como los impresos, audiovisuales y digitales, entre otros. Todos ellos buscan generar situaciones comunicativas con el lector en la medida que se analiza, discute el texto.

Considera las interrelaciones sociales de la locución, el dialogo, la palabra, ya que la comunicación no es una acción aislada, sino que se produce cuando las personas interactúan entre sí al tomar parte en la vida social y cultural; es decir, el lenguaje se usa de diferentes modos para construir sentidos y apropiarse progresivamente de este. Enfatiza lo sociocultural, porque estos usos y prácticas del lenguaje se sitúan en contextos sociales diversos y culturales específicos. Los lenguajes orales y escritos adoptan particularidades propias en cada uno de esos contextos y generan identidades individuales y colectivas. Por tanto, se debe tener presente cómo se usa el lenguaje en diversas culturas según su circunstancia histórico y sus características socioculturales. Más todavía en un país como el Perú, en el que se hablan cuarenta y siete lenguas originarias y al mismo tiempo el castellano.

**5.1.2.2. Competencia.** Es la facultad, habilidad o talento que tiene una persona de unir un conjunto de capacidades a fin de lograr un objetivo específico en una situación determinada, actuando de manera conveniente y con sentido ético; así también las capacidades, son recursos para actuar de manera competente poniendo en práctica los conocimientos, habilidades y actitudes que los estudiantes utilizan para afrontar una situación determinada. Estas capacidades suponen operaciones o actividades menores implicadas en las competencias, que son operaciones más complejas.

*Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna*, es una competencia que se define como una interacción activa entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura, esto supone para el estudiante un proceso de construcción del sentido, ya que el estudiante no solo decodifica o comprende la información explícita de los textos que lee, sino que es capaz de interpretarlos, inferirlos y establecer una posición sobre ellos.

Es decir, cuando el estudiante pone en juego esta competencia utiliza saberes de distinto tipo y recursos provenientes de su experiencia lectora y del mundo que lo rodea, ello implica tomar conciencia de los diversos propósitos que tiene la lectura, del uso que se hace de esta en distintos ámbitos de la vida, del papel de la experiencia literaria en la formación de lectores y de las relaciones intertextuales que se establecen entre los textos leídos. Esto es crucial en un mundo donde las nuevas tecnologías de la información y la multimodalidad han transformado los modos de leer.

*5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.* Para desarrollar la competencia: lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, al respecto Isabel Sole (1998) propone lo siguiente:

- *Antes de la lectura.*

*Establecer los propósitos de la lectura: ¿Para qué voy a leer?* El primer paso es establecer un propósito personal para su lectura, leer para seguir las instrucciones y poner en funcionamiento un objeto, hacer una receta, etc., leer para revisar un escrito, para preparar la exposición de un trabajo, para aprender, leer por placer, etc.

*Activar los saberes previos. ¿Qué se de este texto?* Este segundo paso permite que los estudiantes expliquen con sus palabras, amplíen sus conocimientos y experiencias previas relacionadas al tema del texto que leerán. La activación de estos saberes es esencial en la comprensión del texto direccionado por el propósito de lectura, para ello es importante la exploración del texto (imágenes, título, estructura del texto, etc.), que proporcionaran pistas al lector para la formulación de varias hipótesis sobre el contenido del texto.

*Establecer predicciones sobre el texto: ¿de qué trata el texto?* Estimula a los estudiantes a realizar pronósticos sobre el contenido del texto es decir formular hipótesis cuando se lee un texto, y algunos elementos de contexto y textuales activan los esquemas de conocimiento y le llevan a anticipar aspectos del contenido, para lograrlo se apoyará o seguirá la secuencia de imágenes, letras, elementos tipográficos, organización del texto, etc. según la edad de los estudiantes.

*-Durante la lectura:* El lector conforme va leyendo el texto se va dando cuenta que si sus hipótesis son ciertas o talvez están equivocadas y corrige sus predicciones originales y nuevamente va generando nuevas predicciones sobre como puede seguir el texto. Se puede hacer la lectura individual y silenciosa, la lectura colectiva, planteándole desafíos a la continuación de situaciones, ¿cómo que crees que pasara?; relee con sus estudiantes las partes confusas o palabras que no sabe su significado y las relaciona con las palabras cercanas para que pueda deducir información que no esta explicita en el texto.

*-Después de la lectura:* Las actividades que se realicen se enfocan a la reconstrucción o el análisis del significado del texto: Vislumbrar e identificar las ideas principales del texto (inferencias locales), comprensión global del tema o asunto, elaboración de organizadores gráficos, elaboración de resumen, formulación de opiniones, relación o aplicación de las ideas a la vida diaria.

*5.1.2.2.2. Materiales y recursos.* Estos son seleccionados en cada una de las unidades didácticas para contribuir a alcanzar los propósitos de aprendizaje. También pueden seleccionarse de aquellos recursos que tiene la institución educativa, o ser adaptados o creados según la necesidad. Todo material debe ser apropiado para la edad de los estudiantes, y pertinente al contexto cultural en el que se trabaja.

*Sobre los materiales y recursos educativos.* Estos deben ser elaborados y/o seleccionados teniendo en cuenta las características de maduración de los estudiantes, sus necesidades y estilos de aprendizaje. Deben responder a su contexto, promover la diversidad cultural, así como la ecoeficiencia en la cual se refuerza la aplicación de las 3R. No ser tóxicos, permanecer limpios y almacenados en adecuadas condiciones higiénicas que les permitan conservarse en buen estado. Ser de fácil uso y manipulación para favorecer la exploración al mínimo y el aprendizaje. Además, debe ser variados -materiales estructurados y no estructurados-, de manera que ofrezcan diversas posibilidades de uso a los estudiantes. Dentro del aula deben estar organizados y ubicados al alcance de todos los estudiantes, de modo que puedan sacarlos, usarlos con autonomía, transportarlos y guardarlos con facilidad. Ministerio de Educación (2016c).

*5.1.2.2.3. Convivencia Democrática.* Según la Dirección de Tutoría y Orientación Educativa, nos dice que la Convivencia Democrática es el “conjunto de acciones organizadas caracterizadas por relaciones interpersonales democráticas entre todos los

miembros de la comunidad educativa, que favorecen un estilo de vida ético y la formación integral de los estudiantes (Minedu 2013).

*Gestionando la disciplina en el marco de la convivencia escolar.* La disciplina es la capacidad de las personas para seguir voluntariamente un conjunto de normas, reglamentos y acuerdos en función a propósitos formulados desde necesidades y deseos personales y colectivos. Normas de convivencia y medidas reguladoras. El modelo democrático de disciplina reconoce que una adecuada convivencia requiere de pautas y normas que la favorezcan. Si estas no existen, no son claras, pueden surgir los conflictos, del mismo modo que si no existen consecuencias al incumplimiento de las normas. El objetivo último de las normas de convivencia no es, entonces, el control, sino la formación integral y el bienestar de los estudiantes.

*Promoción de la participación estudiantil.* La escuela, como ya se ha dicho, es un espacio fundamental para que los niños y niñas, con el apoyo de la comunidad educativa, ejerzan su derecho y aprendan a hacerlo de manera cada vez más óptima. Para ello, no basta con que existan organizaciones estudiantiles como el municipio escolar si no otras que se promueva el liderazgo escolar. También se hace necesario apoyarlas y generar condiciones en las escuelas para que los estudiantes se involucren, organicen, implementen y evalúen acciones. Es decir, es necesario desarrollar capacidades no solo en los estudiantes, sino también en los diferentes actores de la comunidad educativa, de forma tal que, desde sus diferentes roles, todos aporten al cumplimiento del derecho a la participación y, en consecuencia, al desarrollo de su formación ciudadana y ética.

*Prevención de la violencia escolar.* Al respecto, la Organización Panamericana de la Salud (2002) define la violencia como el uso intencional de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza, chantaje o efectivo, contra uno mismo, otra persona, un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de producir lesiones, fallecimiento, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones. La escuela ocupa una posición única para romper los patrones y el círculo de la violencia; al proporcionar a los niños y niñas, a sus progenitores y a las comunidades el conocimiento y las habilidades necesarias para comunicarse, negociar y resolver conflictos de manera más pro positiva y constructiva.

## 5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”, se realizó en la región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Fue desarrollada por las docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos.

El propósito de la experiencia fue explicitar el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en zonas rurales así como entender los procesos inmersos en la experiencia, para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en el Plan de monitoreo y acompañamiento, así como establecer los aportes de esta experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional.

La experiencia se organizó en cuatro fases. La primera estuvo relacionada a la organización del equipo de acompañamiento, la segunda a la elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento para docentes de instituciones educativas unidocentes y multigrados; la tercera fase se desarrolló en dos momentos: la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento y el monitoreo a docentes en aula. La cuarta fase está referida a la evaluación de los resultados del plan antes mencionado.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones; debe darse una comunicación permanente hacia los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora. Además, también se destacó que los especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

## 6. Diseño de Plan de Acción

### 6.1 Objetivos

**6.1.1 Objetivo general.** Para dar solución al Plan de Acción diseñado, se ha trazado el siguiente objetivo general:

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna en el Área de Comunicación de los estudiantes 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° 82049 “Ramón Castilla Marquesado”, del distrito El Porvenir - UGEL 01 El Porvenir – La Libertad.

**6.1.2 Objetivos específicos.** Como consecuencia del objetivo general y para darle mejor viabilidad al Plan de Acción, se han trazado los siguientes objetivos específicos:

Monitorear la práctica docente en la competencia, lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, en el Área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas, uso de materiales y recursos educativos, así como de la convivencia escolar en el aula.

Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes, en uso de estrategias metodológicas, materiales educativos, así como de la convivencia escolar en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del Área de Comunicación.

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

## 6.2 Matriz del Plan de Acción

Después del análisis y a la luz de la teoría pedagógica se ha propuesto la alternativa de solución priorizada que es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del Área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y varias actividades para fortalecer la práctica docente en el aula y específicamente en el desarrollo de la comprensión de textos.

Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula, entre pares y autogestión para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas, mediante estrategias de acompañamiento que están contempladas en la RSG N° 008-2016-MINEDU.(2016b)

El problema priorizado, las causas, la alternativa, sus objetivos y metas tienen consistencia entre sí y los resultados esperados se orientan a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, también se plantea estrategias, actividades específicas y recursos económicos para hacer viable la propuesta de solución, de mismo modo hemos considerado estrategias viables de monitoreo y acompañamiento (retroalimentación formativa) de las prácticas pedagógicas y también se consideran estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del desempeño docentes para la reflexión sobre la práctica pedagógica y finalmente contamos con un plan de monitoreo de las acciones planificadas en la propuesta de solución.

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta y todas guardan una estrecha relación y existe consistencia entre ellos.

Alternativa de Solución Priorizada	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Estrategias	Actividades	Responsable	Cronograma											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica pedagógica de los docentes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del Área de Comunicación.	Monitorear la práctica docente en la competencia, lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, en el Área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas, uso de materiales y recursos educativos, así como de la convivencia escolar en el aula.	80% de docentes visitados para el recojo de información.	8 visitas atendidas sobre el total de aulas del IV ciclo de la IE.	Visitas en aula.	1.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE (Visita al aula, Observación entre pares y autogestión).	Equipo directivo.	x											
					1.2.Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo.	x	x										
					1.3.Elaboración del cronograma de monitoreo.	Equipo directivo.		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Equipo directivo.			x									
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo.				x								

					1.6.Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3...).	Equipo directivo.					x	x	x	x	x
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes, en uso de estrategias metodológicas, materiales educativos, así como de la convivencia escolar en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del Área de Comunicación.	100% de visitas ejecutadas para el acompañamiento pedagógico y brindar el soporte técnico y fortalecer las capacidades de los docentes.	10 visitas de acompañamiento atendidas sobre el total de aulas del IV ciclo.	Círculos de interaprendizaje	2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del acompañamiento en la IE.	Equipo directivo.			x		x		x			x
				2.2 Jornada de revisión de las estrategias de acompañamiento en la IE.	Equipo directivo.		x								
				2.3Elaboración del cronograma de acompañamiento.	Equipo directivo.			x							
				2.4 Grupos de interaprendizaje, talleres de capacitación.	Equipo directivo.				x						
	Tres talleres.	Talleres de seguimiento.	2.4 Talleres sobre estrategias para la enseñanza de estrategias en comprensión de textos.	Equipo directivo.					x		x		x		
Evaluar la práctica docente a través de	100% de visitas realizadas al aula con el propósito de	10 de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Auto evaluación. heteroevaluación.	3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las	Equipo directivo.	x									

	evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del Área de Comunicación.	realizar la valoración de la práctica pedagógica docente.		Portafolio.	características de la evaluación.											
					3.2 Jornada de revisión de las estrategias de evaluación de la práctica docente (Autoevaluación, heteroevaluación. y el portafolio).	Equipo directivo.	X	X								
					3.3 Difundir los resultados de la autoevaluación, heteroevaluación. y la implementación del portafolio para la mejora de la práctica docente.	Equipo directivo.			X	X						
					3.4. Jornada anual de análisis y difusión de los resultados de la evaluación del desempeño docente en contraste con los resultados del aprendizaje de los estudiantes.	Equipo directivo.				X	X	X	X	X		

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

## 7. Plan de Monitoreo y Evaluación

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

- Los objetivos han de expresar de manera clara y concreta lo que se quiere lograr deben ser realistas, es decir posibles de lograr en un tiempo determinado.

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

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

Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.

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

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

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Nivel de Implementación						Evidencia	Principales dificultades	Reformulación de actividades	% De logro de meta
				0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en la competencia, lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, en el Área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas, uso de materiales y recursos educativos, así como de la convivencia escolar en el aula.	80% de docentes visitados para el recojo de información.	8 Visitas en aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.						X	- Acta de asistencia. - Panel fotográfico y/o de productos.	Permanencia de paradigmas tradicionales.	Ninguna.	70% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.		X					- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	Limitada comprensión de los procesos y elementos implicados en una sesión de aprendizaje.	Ninguna.	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.			X				- Plan de monitoreo.	Ninguna.	Ninguna.	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).			X				- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Limitado conocimiento en la elaboración de diagnóstico.	Ninguna.	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera			X				- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el	Ninguna.	Ninguna.	

			visita.							acompañamiento.				
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 ...)			X				- Informe de monitoreo.	Docentes que no realizan programación.	Ninguna.		
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes, en uso de estrategias metodológicas, materiales educativos, así como de la convivencia escolar en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del Área de Comunicación.	100% de visitas ejecutadas para el acompañamiento pedagógico y brindar el soporte técnico y fortalecer las capacidades de los docentes.	3 Círculos de interaprendizaje.	2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del acompañamiento en la IE.					x		-Acta de asistencia de productos.	Permanencia de paradigmas tradicionales.	Ninguna.	20% de visitas ejecutadas.	
			2.2 Jornada de revisión de las estrategias de acompañamiento en la IE.		x						-Acta de asistencia. -Instrumentos contextualizados.	Escaso conocimiento de los procesos pedagógicos y didácticos del equipo directivo.		Ninguna.
			2.3 Elaboración del Cronograma de acompañamiento.			x						-Plan de acompañamiento.		Ninguna.
		3 Talleres	2.4 Talleres sobre estrategias para	X			X			Panel de productos.	Acta de asistencia y registros de			



La implementación y ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico puede enfrentar algunos riesgos que afecte su ejecución, frente a ello se propone adoptar ciertas medidas para asegurar con éxito su implementación y ejecución.

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Medidas a Adoptarse</b>
<p>Monitorear la práctica docente en la competencia, lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, en el Área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas, uso de materiales y recursos educativos, así como de la convivencia escolar en el aula.</p>	<p>Docentes reacias a ser monitoreadas, porque consideran que es una forma de fiscalización.</p>	<p>Sensibilizar a las docentes. Persuadirlas, involucrarlas sutilmente.</p>
<p>Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes, en uso de estrategias metodológicas, materiales educativos, así como de la convivencia escolar en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del Área de Comunicación.</p>	<p>No cumplir con algunas visitas de acompañamiento porque requiere tiempo para la retroalimentación y muchas veces las docentes no se quedan fuera de su horario de clase.</p>	<p>Reprogramar con consenso de los docentes una nueva visita.</p>
<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del Área de Comunicación.</p>	<p>No realizar la retroalimentación y reflexión crítica con los docentes porque no se quieren quedar fuera de su horario escolar.</p>	<p>Crear nuevas estrategias para que se queden fuera de horario de trabajo. Ser puntuales en la retroalimentación.</p>

*Figura 6: Riesgos y medidas a adoptarse.*

## 8. Presupuesto

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

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

<b>Actividades</b>	<b>Periodo</b>	<b>Costos</b>	<b>Fuentes de financiamiento</b>
1.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo.	S/ 3.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.2.Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo.	S/ 3.00 de fotocopia por número de docentes.	Convenio con aliados estratégicos: Ugel, Municipalidad y recursos propios.
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo.	S/. 0.20 por número de docentes	Recursos propios.
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de abril.	Ninguno.	-
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3).	Mayo – Junio.	S/3.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
2.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del acompañamiento en la IE.	Primera semana de marzo.	S/ 3.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
2.2 Jornada de revisión de las estrategias de acompañamiento en la	Segunda semana de marzo.	S/ 3.00 de fotocopia por número de	Convenio con aliados estratégicos: Ugel, Recursos propios

IE.		docentes.	
2.3Elaboración del Cronograma de acompañamiento.	Segunda semana de marzo.	S/. 0.20 por número de docentes.	Recursos propios
2.4 CIAC, talleres de capacitación.	Segunda semana de marzo.	S/ 10.00 por refrigerio y almuerzo por número de docentes.	Convenio con aliados estratégicos: Ugel, Municipalidad y recursos propios.
3.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características de la evaluación.	Primera semana de marzo.	S/3.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
3.2 Jornada de revisión de las estrategias de evaluación de la práctica docente.	Segunda semana de marzo.	S/1.00 de fotocopia por número de docentes.	Convenio con aliados estratégicos: Ugel, Municipalidad y recursos propios.
3.3 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera evaluación.	Primera semana de mayo.	Ninguno.	Recursos propios
3.4 Jornada anual de análisis y difusión de los resultados de la evaluación del desempeño docente en contraste con los resultados del aprendizaje de los estudiantes.	Tercera semana de diciembre.	S/1.50 de fotocopia por número de docentes de todas las evaluaciones con sus respectivas evidencias.	Convenio con aliados estratégicos: Ugel, y recursos propios.

Figura 7. Cuadro de Presupuesto de Plan de Acción

## **9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción**

El Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico, buscó fortalecer las competencias directivas a través de las prácticas de Liderazgo. Para ello se orientó a la elaboración del trabajo académico que estuvo organizado a través de un sistema modular. Todos tuvieron una formación especializada y el módulo 6 orientado a la elaboración del producto final Trabajo Académico.

En el módulo introductorio se abordó aspectos generales del proceso formativo y se elaboró una ruta de cambio, a través de la cual se pudieron identificar los problemas más importantes que incidían en la gestión institucional y al mismo tiempo plantear los cambios y acciones que se podían implementar para superar dichos problemas a través de un Plan de Acción y así orientar la gestión a un liderazgo pedagógico, centrado en la mejora de los aprendizajes.

En el módulo uno. La dirección escolar permitió la elaboración de la monografía de los desafíos y alternativas relacionadas al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, utilizando para su identificación estrategias de recojo y procesamiento de información, como la chakana de modelo de escuela, así mismo con el uso de matrices direccionales se logró realizar un análisis situacional de la IE, que permitió direccionar la gestión y elaborar el Plan de Acción que involucró la participación de todos los actores de la institución para realizar este diagnóstico.

En el módulo dos, cuyo tema principal estuvo vinculado a la planificación escolar: la toma de decisiones informadas, se orientó el trabajo a valorar la importancia de la planificación como parte fundamental de la gestión escolar. Se hizo énfasis en el funcionamiento de la IE y se estableció la relación entre los procesos implicados y el problema priorizado, se planteó alternativas y desafíos para contrarrestar la problemática.

En el módulo tres. Participación y clima institucional se valoró la importancia del clima escolar y su prevalencia en los aprendizajes. Todo el trabajo estuvo orientado a la elaboración del informe del diagnóstico del problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Para realizar un diagnóstico objetivo se diseñaron, aplicaron e interpretaron los diversos instrumentos de recojo de información para el trabajo. Se realizó el procesamiento estadístico de los

instrumentos lo que posibilitó plantear alternativas de solución, frente a los hallazgos encontrados.

En el módulo cuatro Gestión curricular, comunidades y liderazgo pedagógico se valoró la necesidad de profundizar el conocimiento sobre temas pedagógicos para brindar una retroalimentación formativa, fortalecer el desempeño y mejorar significativamente el acompañamiento como estrategia de formación en servicio para el desarrollo de capacidades profesionales de los docentes a través de las diversas estrategias como visita de aula, círculos de interaprendizaje, talleres de formación pedagógica. Se definieron e implementaron las actividades a ejecutar en relación a las alternativas de solución del problema del Trabajo Académico.

En el módulo cinco Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente, se logró consolidar el Trabajo Académico iniciado en el módulo cero, con el desarrollo de las propuestas de solución al problema priorizado, siendo la principal estrategia desarrollada el monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente; estrategia que permitió reafirmar y fortalecer el liderazgo pedagógico, muchas veces ausente en el trabajo como directivo. Orientado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, a partir de la formación en servicio y el desarrollo de capacidades profesionales de los docentes, a través de la investigación acción y el enfoque crítico reflexivo.

Asimismo, los contenidos transversales desarrollados en los talleres de habilidades interpersonales han fortalecido el aspecto personal y profesional del directivo, mejorando las relaciones interpersonales con la comunidad educativa a través de una comunicación horizontal, asertiva, basada en la confianza y el respeto. El clima institucional favorable, hará posible la ejecución y viabilización del Plan de Acción al concluir el año 2019 en favor de los aprendizajes de los estudiantes que son el eje en que gira la educación.

## 10. Lecciones Aprendidas

En el transcurso de la elaboración del Plan de Acción se logró identificar un sinnúmero de aprendizajes que contribuirán en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y que simultáneamente tendrá su mayor impacto en la escuela, específicamente en los aprendizajes de los estudiantes.

- Es importante promover y fortalecer prácticas que permitan formar docentes con disposición al cambio, que asuman las metas, retos y compromisos esto contribuirá a tener una misma mirada es decir una visión compartida del cumplimiento de todas las metas para la mejora de los aprendizajes.

- Es necesario partir de un diagnóstico para identificar los problemas que afectan el logro de aprendizajes de los estudiantes, el mismo que debe implementarse en el marco del enfoque participativo y con el sentido de un trabajo colaborativo, para identificar necesidades que deben ser atendidos.

- Es necesario promover una cultura evaluativa, centrada en la autoevaluación esto permitirá que como profesionales demos valor a nuestro trabajo y nos encaminemos a una buena educación sin presión sino por convicción.

## Referencias

- Airasian, W y Gullickson, R. (2000). *Herramientas de autoevaluación del profesorado*. Bilbao: España. Mensajero. Recuperado de <http://portal.educ.ar/debates/eid/docenteshoy/evaluacion/autoevaluacion-docente-un-mome.php>
- Aparcana, José. F. (2011). *Co Evaluación del desempeño docente*. Manual universitario del doctorado en educación. Lima, Perú: Instituto para la Calidad de la Educación, de la USMP. Recuperado a partir de [www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info82/articulos/evaluacion1.pdf?TB\\_iframe=true&height=600&width=550](http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info82/articulos/evaluacion1.pdf?TB_iframe=true&height=600&width=550)
- García, D. (2012). *Acompañamiento a la práctica pedagógica*. Santo Domingo: Centro Cultural Poveda. Recuperado de: [http://www.centropoveda.org/IMG/pdf/Acompanamiento\\_a\\_la\\_practica\\_pedagogica-1.pdf](http://www.centropoveda.org/IMG/pdf/Acompanamiento_a_la_practica_pedagogica-1.pdf).
- Guerrero (2016b), citado en el texto del módulo 5: *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Pág.17. MINEDU. Lima-Perú.
- Himmel, Erika, et al. (1999). *Hacia una evaluación educativa. Aprender para evaluar y evaluar para aprender*. S.E. Ministerio de Educación y Pontificia Universidad Católica de Chile. Chile. 150 pág.
- Loera Varela A. y otros (2006). *Cambios en la práctica pedagógica en las escuelas del programa escuelas de calidad*. 1º Edición. Fomento Editorial de la Universidad Pedagógica Nacional. México
- Martin-Kniep (2001). Recuperado de <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/198/1272>
- Millman J., y Darling-Hammond (1997b) *Manual para la evaluación del profesorado*. Madrid: La Muralla.
- Millman J., y Darling-Hammond, L. (1997a). *Manual para la evaluación del profesorado*. Madrid: La Muralla.
- Ministerio de Educación (2008) *Marco del Buen Desempeño Docente*. Pág. 11. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú 2014 – Impreso en el Perú.
- Ministerio de Educación (2013) *Tutoría y Orientación Educativa Aprendiendo A Resolver Conflictos En Las Instituciones Educativas*. Segunda Edición. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú.

- Ministerio de Educación (2014a). *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima: Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú.
- Ministerio de Educación (2014b) *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. 1ª Edición. Perú. Industria Gráfica MACOLE S.R.L.
- Ministerio de Educación (2014c) *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Lima: Pág. 48. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú 2014 – Impreso en el Perú.
- Ministerio de Educación (2014d). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Minedu. Pag. 15. Primera Edición, Marzo 2014 Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2014-04795
- Ministerio de Educación (2016b). *Resolución de Secretaría General N° 008-2016-MINEDU que aprueba la Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica*. MINEDU-Perú.
- Ministerio de Educación (2016c). *Programación Curricular de Educación Primaria*. 649 - 2016 – MINEDU-Perú.
- Ministerio de Educación (2017a) *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017*. Lima. Impreso en Perú.
- Ministerio de Educación (2017b) *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017*. Lima. Impreso en Perú.
- Ministerio de Educación (2017c) *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2017-12816 – Impreso en el Perú
- Nº - 2013 - 07725
- Organización Panamericana de la Salud. (2002) *Informe mundial sobre la violencia y la salud*. Washington, D.C EE.UU. Catalogación por la Biblioteca de la OPS. profesorado.Bilbao.España:Mensajero.<http://portal.educ.ar/debates/eid/docenteshoy/evaluacion/autoevaluacion-docente-un-mome.php>
- Robinson Vivianne, citada en el texto del *módulo 1 Dirección escolar Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa 1.ª edición julio 2016*. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2016-09267 – Impreso en el Perú (Minedu 2016a).

- Rodríguez-Molina, Guillermo (2011a). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y educadores*, pág. 63. Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia.
- Rodríguez-Molina, Guillermo (2011b). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y educadores*, pág. 262. Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia.
- Santos Guerra, M. (1998). *Evaluación educativa II: un enfoque práctico de la evaluación del alumno, profesores, centros educativos y materiales didácticos*. Buenos Aires: Editorial Magisterio.
- Solé, Isabel. (1998) *Estrategias de lectura*. Editorial Graó. Barcelona. España.  
universitario del doctorado en educación. Lima, Perú: Instituto para la Calidad de
- Valdés (2000), citado en el texto del módulo 5: *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente(Minedu) Pág.59. Lima-Perú.*
- Vezub Lea. y Alliaud Andrea. (2012) *El Acompañamiento Pedagógico Como Estrategia De Apoyo y Desarrollo Profesional de los Docentes Noveles. Pág. 41*. Segunda edición. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y el Consejo de Formación en Educación de la Administración Nacional de Educación Pública, con el apoyo del Ministerio de Educación y Cultura. Uruguay.  
Recuperado de [www.minedu.gob.pe/campanias/.../guia-para-la-formulacion-del-plan-de-monitoreo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/campanias/.../guia-para-la-formulacion-del-plan-de-monitoreo.pdf))
- [www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info82/articulos/evaluacion1.pdf?TB\\_iframe=true&height=600&width=550](http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info82/articulos/evaluacion1.pdf?TB_iframe=true&height=600&width=550)