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 DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI Y VII CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81002 "JAVIER HERAUD" DEL DISTRITO DE TRUJILLO - UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

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

VALVERDE ZAVALETA, Silvia Ana

La Libertad - Perú
2018

Índice

Introducción……...…… 1

1. Identificación de la Problemática…...…...……...…..……. 3
   1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E…..…..……..…….. 3
   1.2 Formulación del Problema Identificado…….....……...…..…….. 4
2. Diagnóstico……..……...……..... 8
   2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados ……...……... 8
      2.1.1 Resultados cuantitativos ……..……. 8
      2.1.2 Resultados cualitativos ……. 9
   2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E.,
      Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo …… 10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico ……..…….…… 18
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución……...…… 22
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada……..…….. 26
   5.1 Marco Conceptual…… 26
      5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación…… 26
         5.1.1.1 Monitoreo pedagógico……... 26
            5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico…… 26
            5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico…… 27
            5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico……. 28
         5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico……... 28
            5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico……..…… 28
            5.1.1.2.2 Características del acompañamiento pedagógico……... 29
            5.1.1.2.3 Estrategias de acompañamiento pedagógico…….. 30
            5.1.1.2.4 Instrumento de acompañamiento pedagógico……. 32
         5.1.1.3 Evaluación.……..……..…….. 32
            5.1.1.3.1 Definición de evaluación…… 32
            5.1.1.3.3 Instrumentos de evaluación…… 34
      5.1.2 Área de Comunicación……..... 35
         5.1.2.1 Enfoque del área ……... 35
         5.1.2.2 Competencia Lee diversos tipos de textos escritos…… 35
            5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas para desarrollar la
               competencia…… 36
            5.1.2.2.2 Recursos metodológicos para desarrollar la competencia 37

5.1.2.2.3 Planificación de sesiones de aprendizajes…… 37
5.1.2.2.4. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje de Comunicación…… 38
5.2 Experiencia Exitosa.……...……. 39
6. Diseño del Plan de Acción ……...……...……... 41
6.1 Objetivos…….. 41
6.1.1 Objetivo general…….. 41
6.1.2 Objetivos específicos…….. 41
6.2 Matriz del Plan de Acción……... 42
7. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción…… 51
8. Presupuesto del Plan de Acción…….…… 64
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción……...……..… 69
10. Lecciones Aprendidas…….……..….... 71

Referencias…… 72
Apéndices

Índice de Figuras

Figura 1.	Árbol de problemas……..	7
Figura 2.	Análisis de los resultados del diagnóstico…….....……....	12
Figura 3.	Características del rol como Líder Pedagógico…….…....…….....	19
Figura 4.	Matriz del Plan de Acción……...	40
Figura 5.	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción……..	49
Figura 6.	Riesgos y medidas adoptadas……..…	60
Figura 7.	Presupuesto del Plan de Acción……..….	61

Introducción

La política educativa de nuestro país plantea niveles de calidad de los aprendizajes escolares cada vez más exigentes, lo que implica que directivos y docentes deben reflexionar acerca de lo que se está haciendo con respecto al logro de los aprendizajes. Teniendo como referente que el nivel del aprendizaje en el área de Comunicación de los estudiantes del nivel secundaria de VI y VII ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Nº81002 "Javier Heraud" es bajo, se tiene la necesidad de conocer los factores asociados al rendimiento escolar, así como fortalecer la gestión y el liderazgo directivo involucrando al docente en un trabajo colaborativo. Por ello, se elabora el informe de Plan de Acción para intervenir en la solución del problema de los aprendizajes y transformar la institución en la Escuela que queremos.

La Institución Educativa Nº 81002 "Javier Heraud" para presentar a la comunidad educativa, logros satisfactorios del aprendizaje, se plantea el Plan de Acción efectivo, operativo y consistente. El punto de partida en la elaboración del Plan de Acción fue la elaboración de la Ruta de cambio mediante el cual se realizó el análisis de la situación problemática en los aspectos técnico, emocional y organizacional de la Institución Educativa de manera participativa. Luego, se aplicó la técnica de la Chakana de problemas, el esquema de análisis multifactorial en espiral micro, meso y macro, se dio una mirada a la escuela con perspectiva de cambio centrada en el liderazgo pedagógico, y posteriormente, la Chacana de desafíos y propuestas de acción para hacer el modelo de escuela.

Para precisar el problema relacionado al aprendizaje escolar se aplicó la técnica del árbol de problemas señalando causas y efectos que se convirtieron en objetivo general y específicos mediante la técnica del árbol de objetivos permitiendo la elección pertinente y viable de la alternativa de solución. Luego, la aplicación de esta alternativa de solución debe ejecutarse articulada a procesos coherentes, sistemáticos y contextualizados, por tanto, fue necesario realizar el proceso de planificación escolar pasando de una gestión con enfoque funcional a un enfoque de procesos orientada a resultados permitiendo presentar una gestión moderna incorporando una cadena de valor en cada uno de los procesos.

El Mapa de procesos permitió desarrollar la alternativa seleccionada, en este caso, el Monitoreo pedagógico para fortalecer el desempeño docente, mejorar sus capacidades emocionales y garantizar el perfil de egreso de los estudiantes, con condiciones adecuadas para una labor en forma eficaz. En la gestión con liderazgo pedagógico, el directivo requiere un ambiente propicio para el aprendizaje, para ello se elaboró un Plan de Convivencia con participación de los integrantes de la comunidad educativa. Posteriormente, es necesario el empoderamiento de la estructura del Currículo Nacional para que el acompañamiento pedagógico sea de calidad y concluir en el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del Aprendizaje.

El Plan de Acción tiene diez acápites, el primero es la identificación de la problemática con las características del contexto sociocultural de la Institución Educativa culminando con la formulación del problema identificado. Luego, el segundo acápite es el diagnóstico con resultados cualitativos y cuantitativos de los instrumentos aplicados articulados con la visión de cambio de los procesos institucionales, los Compromisos de Gestión y el Marco del Buen Desempeño Directivo. El tercer acápite trata de la caracterización del rol como líder pedagógico, aspecto muy importante en la gestión educativa. El cuarto acápite se centra en el planteamiento de alternativas de solución para el problema priorizado sustentadas en el quinto aspecto vinculado a una teoría y a experiencias exitosas.

El sexto acápite se refiere al diseño del Plan de Acción incorporando objetivos y la matriz del Plan de Acción. Con respecto al séptimo acápite se describe el Plan de Monitoreo y Evaluación en función a resultados de los aprendizajes en el área de Comunicación. El octavo acápite corresponde al presupuesto que contempla la previsión y valoración de los recursos financieros necesarios para su ejecución. El noveno acápite se refiere a la descripción del proceso realizado en la elaboración del Plan de Acción y concluye con el acápite diez de lecciones aprendidas resaltando la temática más significativa durante el proceso de aprendizaje en el diseño del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación como parte del Plan de Acción.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E N° 81002 "Javier Heraud"

La Institución Educativa Pública N° 81002 "Javier Heraud" se encuentra ubicada en la Av. Gonzales Prada N°723 de la urbanización Santa María, distrito Trujillo, provincia de Trujillo, región La Libertad. Su ubicación colinda con el Centro Histórico de la ciudad considerado el núcleo urbano más importante de la urbe encontrándose gran parte del patrimonio cultural, arquitectónico y urbanístico, orgullo de todo trujillano. A su vez está cercano al Centro de Rehabilitación Juvenil, a un grifo de gasolina y al terminal Santa Cruz que constituyen un riesgo constante porque no reúnen las condiciones de seguridad para nuestros estudiantes y comunidad local. Sin embargo, también se cuenta con la Parroquia San Pablo que fomenta la práctica de valores humanos en el proceso formativo de nuestros estudiantes adolescentes.

Desde la perspectiva territorial, la zona que alberga a la Institución Educativa presenta importantes demandas que requieren grandes desafíos para afrontarlas eficazmente. Uno de estos retos en el ámbito social es la construcción de una sociedad con conciencia planetaria, democrática, participativa y equitativa, en el ámbito cultural se necesita fortalecer la interculturalidad e identidad regional y local, reconociendo el valor patrimonial arqueológico de la ciudad, de manifestaciones culturales como el Festival Internacional de la Primavera y el Festival Nacional de la Marinera; otro reto en el ámbito educativo es transformar la escuela dejando la gestión escolar administrativa para una gestión con liderazgo pedagógico, estudiantes con aprendizajes significativos, y una comunidad educativa que apuesta por el cambio.

El local de la institución educativa es propio, construido de material noble y atiende los tres niveles educativos; cuenta con treinta y tres aulas en total, tres para el inicial, veintinueve para primaria, y veintiuno para secundaria; además tiene un patio de honor y otro para el área deportiva; un laboratorio de Física y Química, un Aula de Innovaciones Pedagógicas o Centro de Recursos Tecnológicos, un aula de Cómputo, Biblioteca o Centro de Recursos para el Aprendizaje. En el área administrativa, hay un ambiente para dirección, subdirección de primaria y secundaria, un ambiente para la

Coordinación de Tutoría y Orientación del educando, sala de profesores, un comedor magisterial y ambientes para la banda de músicos, el taller de Arte, para Asesoría de Letras y Ciencias, para fotocopias y para el Consejo Directivo de APAFA.

La institución educativa atiende a su población estudiantil en dos turnos, en la mañana educación primaria y en la tarde educación secundaria. Cuenta con una plana de 66 de docentes distribuidos de la siguiente manera, tres docentes en el nivel inicial, treinta docentes en el nivel primaria y treinta y tres docentes en el nivel secundaria; se atiende a una población de 1,120 estudiantes, 70 en inicial, 600 en primaria y 450 en secundaria. En el nivel inicial, los estudiantes están distribuidos en aula de tres, cuatro y cinco años; en primaria de primer a sexto grado y en el nivel secundaria, los estudiantes de primer y segundo grado es mixto; en tercero, cuarto y quinto son solo aulas de mujeres. Los estudiantes provienen de lugares como Trujillo, La Esperanza, Huanchaco, Moche, El Porvenir, Florencia de Mora, Salaverry y Laredo.

La institución educativa, en su ámbito interno, cuenta con la predisposición de los docentes para aprender, capacitarse y compartir experiencias con sus pares; se posee un clima institucional favorable para las relaciones interpersonales sostenibles que permita la construcción de espacios saludables al aprendizaje; se cuenta con los principales documentos de gestión que direccionan las actividades institucionales; se tiene normas de convivencia consensuadas; se dispone de un ambiente adecuado para el intercambio de experiencias entre docentes, sumado al apoyo y oportunidades que brindan los aliados estratégicos de la comunidad lo que permite contar con un importante soporte para producir el cambio y la transformación de la escuela e incida en la mejora de la calidad de vida de la población de su entorno.

1.2 Formulación del Problema Identificado

La problemática identificada en el nivel secundaria de nuestra Institución Educativa a través de la técnica del árbol de problemas permite formular el siguiente problema: "Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos del área de Comunicación del VI y VII ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N°81002 "Javier Heraud" del distrito de Trujillo– UGEL 04 Trujillo Sur Este - La Libertad". El problema fue priorizado a través del análisis de las

actas promocionales de evaluación de los resultados de evaluación de los resultados de la prueba ECE y del registro de niveles de logro de los aprendizajes.

Entre las causas que ha generado este problema es que los docentes del área de Comunicación planifican procesos pedagógicos que no generan la criticidad en los estudiantes y diseñan su programación en forma individual. El factor que se vincula a esta causa es la motivación del docente por el cumplimiento de sus funciones pedagógicas para lograr el avance curricular de su área generando que los estudiantes no comprendan la importancia o el sentido de lo que aprenden y que el desarrollo de sus capacidades para el descubrimiento del aprendizaje sea muy poco en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos.

Otra causa que se relaciona con el nivel insatisfactorio del aprendizaje de los estudiantes es que se realiza poco monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente. El factor que se vincula a esta causa es la Planificación del Monitoreo y Acompañamiento que no se realiza por parte del líder pedagógico. Esto genera que algunos estudiantes desaprueben el área de Comunicación por la carencia de apoyo y asesoramiento personalizado al docente en su práctica pedagógica que le permita la construcción de saberes nuevos en relación a estrategias metodológicas favorables al nivel de logro de los aprendizajes escolares.

Se identifica una tercera causa del problema relacionado al nivel insatisfactorio del aprendizaje, el empleo de materiales didácticos por el docente que son poco atractivos e insuficientes para generar un aprendizaje significativo. El factor vinculado a esta causa es la condición de trabajo docente que facilite la atracción, interés por la asignatura, la construcción del nuevo saber promoviendo una cultura colaborativa y creativa para el aprendizaje. Esto ha generado que los estudiantes tengan escaso hábito por la lectura y fortalezca el desinterés por la asignatura y la investigación.

La cuarta causa identificada es la aplicación de estrategias metodológicas por parte del docente sin tomar en cuenta las características del estudiante. El factor relacionado a esta causa es el desarrollo de capacidades profesionales de los docentes debido a la escasa capacitación en métodos didácticos con enfoque constructivista, ausencia de talleres acerca de los diversos estilos y ritmos de aprendizaje escolar. Esto provoca el desinterés en el estudiante por el proceso de aprender a aprender, poca disposición para involucrarse en las actividades procedimentales del aprendizaje y monotonía en los trabajos prácticos.

Otra de las causas relevantes en el nivel insatisfactorio del aprendizaje escolar en el área de Comunicación es la poca regulación del comportamiento y la promoción de las normas de convivencia en el aula. El factor relacionado a esta causa es la Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto ha provocado que haya algunos estudiantes con vocabulario y actitudes inapropiadas que en algunas ocasiones ha constituido barreras para el logro óptimo del aprendizaje.

El problema identificado es superable en tanto se atienda las causas focalizadas y se tome como soporte las fortalezas existentes en la escuela esencialmente la disposición del personal docente al cambio, el clima institucional favorable y por la presencia de aliados estratégicos que son oportunidades para la factibilidad de la solución del problema promoviendo cambios y transformaciones en la Comunidad Educativa en respuesta a la interculturalidad como demanda territorial.

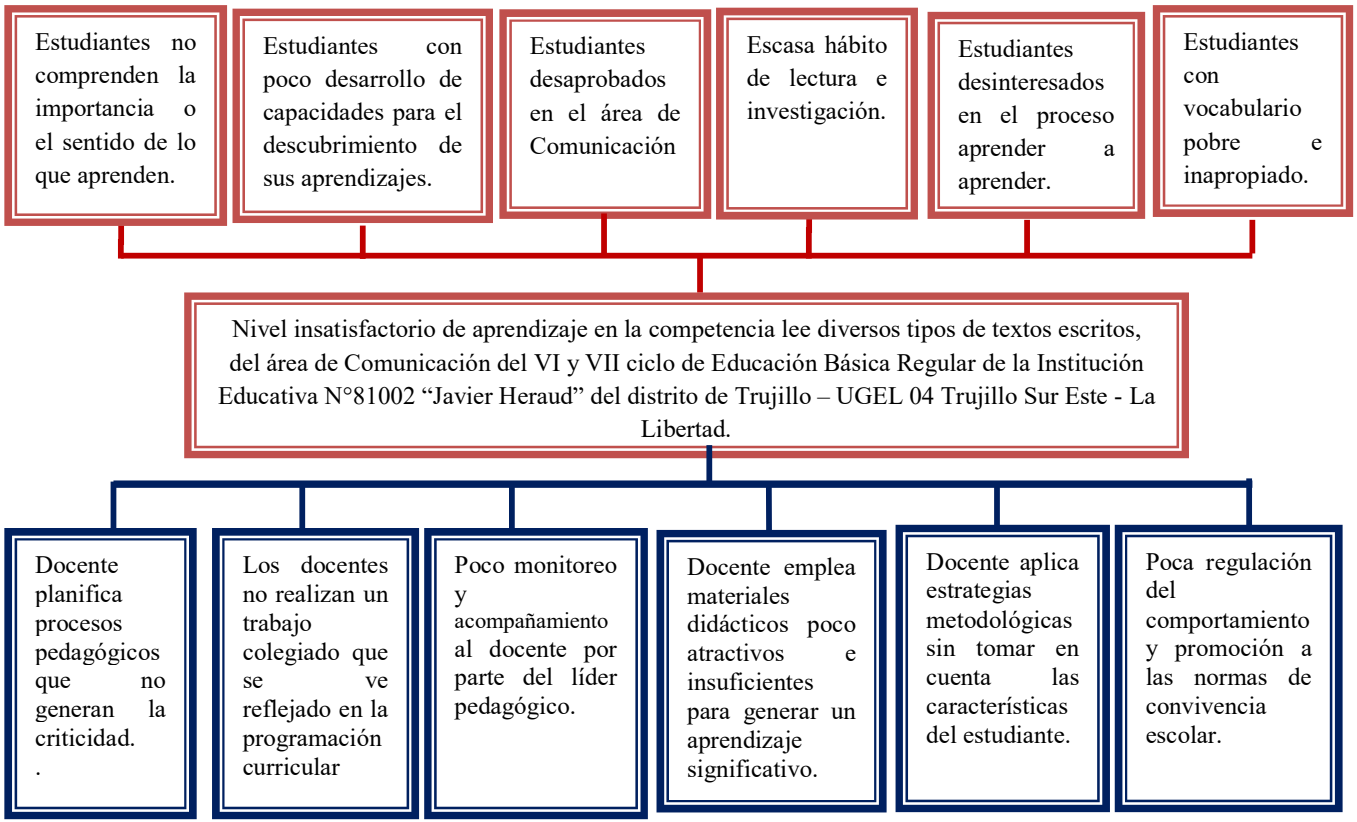


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 60% de los docentes con respecto a la Planificación curricular se ubican en el nivel en proceso, es decir, poco enfatiza el enfoque de área, tampoco señala el propósito de la sesión, así como el uso adecuado y diverso de los materiales y recursos educativos; esto se debe también a que los docentes monitoreados planifican procesos pedagógicos que no despiertan la curiosidad e interés en el/la estudiante, planifican la programación curricular en forma individual y no colegiada, tampoco toman en cuenta las características del estudiante al aplicar estrategias metodológicas. Estos resultados son obtenidos del análisis de la ficha de Monitoreo de la sesión de aprendizaje

El 70% de los docentes con respecto a Procesos pedagógicos se ubican en el nivel en proceso. Los docentes realizan los procesos pedagógicos de manera regular ya que la mayoría de ellos no problematiza de acuerdo a las herramientas planteadas en las Rutas de aprendizaje, no comunican el propósito y las actividades previstas en la sesión; de igual modo, el 60% de los docentes monitoreados aplican las mismas estrategias de siempre para generar saberes previos y nuevos, esto se debe también a que los docentes monitoreados escasamente realizan un monitoreo y acompañamiento a los estudiantes de acuerdo al ritmo de aprendizaje así como tampoco consideran sus intereses y necesidades del estudiante. Estos resultados son obtenidos del análisis de la ficha de Monitoreo de la sesión de aprendizaje.

El 70% de los docentes con respecto a materiales y recursos educativos se ubican en el nivel en proceso, los docentes muy poco emplean materiales educativos que fortalezcan el desarrollo de las actividades de aprendizaje, en la mayoría de veces los materiales que seleccionan o preparan son insuficientes y a la vez resultan ser poco atractivos para involucrar con interés al estudiante en el nuevo saber para el logro del aprendizaje. Esto se debe a que los docentes del área de Comunicación escasamente han recibido el acompañamiento o asesoría pertinente. Estos resultados fueron obtenidos de la ficha de Monitoreo de la sesión de aprendizaje.

Finalmente, el 70% de los docentes, con respecto a la gestión del clima escolar se ubican en el nivel en proceso, promueven las relaciones horizontales en el aula,

incentivan actitudes colaborativas entre los estudiantes, sin embargo a veces no proceden a la regulación del comportamiento de algunos estudiantes así como escasamente motivan en el aula las normas de convivencia generando distracciones, entretenimientos y en algunas ocasiones malestares de algunos estudiantes en el proceso de aprendizaje. Se debe esto a que los docentes no establecen de manera participativa y consensuada las normas de convivencia en el aula. Estos hallazgos se obtienen del análisis de la ficha de Monitoreo de la sesión de aprendizaje

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes del área de Comunicación consideran que no realizan un trabajo colegiado, sino que al realizar la planificación y programación curricular lo hacen en forma individual. Para revertir esta situación se debe constituir espacios de interaprendizaje con la finalidad de revisar y analizar en forma conjunta las Rutas de Aprendizaje e intercambiar estrategias para mejorar la comprensión lectora de los estudiantes garantizando la relación entre los aprendizajes que quiere lograr en las/los estudiantes, los procesos pedagógicos, el uso de recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular. Al respecto, en el MBDDirectivo se establece, en la competencia cinco que se debe liderar comunidades de aprendizaje con la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.

Los docentes opinan que las estrategias metodológicas que programan no toman en cuenta las características de los estudiantes. Para revertir esta situación el docente parte del conocimiento y comprensión de las características de los/las estudiantes y sus contextos, de ahí la relevancia con los ritmos y estilos de aprendizaje que a su vez le permitirá tener una mejor conducción del área que enseña, centrar el enfoque del área y de los procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel fortaleciendo su formación integral. En base a ello, el desempeño dieciséis del MBDDirectivo propone crear espacios y mecanismos para trabajar colaborativamente entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas

Los docentes opinan que los materiales y recursos que usan para el logro de los aprendizajes en el área de Comunicación son insuficientes. Para revertir esta situación se debe realizar la selección y preparación apropiada de los materiales y recursos educativos pertinentes para que los estudiantes logren un aprendizaje reflexivo y crítico. Con respecto a ello, el MBDDirectivo plantea en el desempeño siete la gestión del uso óptimo del material educativo disponible en favor de los aprendizajes.

Finalmente, los docentes estiman que el proceso de monitoreo y acompañamiento del aprendizaje se realiza muy poco y afirman que proceso de Monitoreo del personal directivo es efectivo sin embargo el acompañamiento pedagógico es insuficiente y que habiéndose realizado el proceso de sistematización de resultados de la visita en aula no se concluyó en compromisos de mejora. Para revertir esta situación se debe asegurar el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico a cargo del líder pedagógico, que movilicen estrategias docentes para generar la creatividad y el pensamiento crítico. De igual modo, el personal directivo debe cronogramar su tiempo para el cumplimiento eficaz del proceso de acompañamiento pedagógico. Con respecto a ello, el MBDDirectivo se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento en función del logro de metas de aprendizaje fortaleciendo las competencias docentes y mejorar la práctica pedagógica y evidenciar resultados óptimos en el logro de los aprendizajes escolares.

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

El problema central que se afronta en la Institución Educativa "Javier Heraud" consistente en el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos, en el área de Comunicación, se relaciona con la visión de cambio de un liderazgo centrado en la gestión administrativa a una gestión con liderazgo pedagógico basado en el enfoque por procesos y resultados teniendo incidencia en los procesos misionales por ser el núcleo principal de la gestión pedagógica, así como también se relaciona con el primer y cuarto compromiso de gestión escolar así como también se articula con el segundo dominio del MBDDirectivo referente a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y con respecto a la competencia seis.

Otro problema identificado es con respecto a la Planificación Curricular que refleja la carencia de un trabajo colegiado, estrategias metodológicas no toman en cuenta las características del estudiante, procesos pedagógicos no despiertan la curiosidad e interés en el estudiante. Esta problemática se relaciona con la visión de cambio de los procesos operativos o misionales correspondiente a la programación

curricular (PO02.1), reforzar los aprendizajes (PO04.2), con el acompañamiento pedagógico (PO04.3). De igual forma, el problema de aprendizaje se relaciona con el compromiso 1 y 4. Asimismo, el problema tiene relación con el Dominio 2, competencia 6, desempeño 18 y 20 del Marco del Buen Desempeño Directivo.

Otro problema es referente a los procesos pedagógicos evidenciándose que los docentes no problematizan de acuerdo a las orientaciones planteadas en las Rutas de aprendizaje, no comunican el propósito previstas en la sesión; aplican las mismas estrategias de siempre. Este problema se relaciona con la visión de cambio de los procesos operativos o misionales respecto a fortalecer el desarrollo docente (PO03) y gestionar los aprendizajes (PO04). De igual modo también se articula con el compromiso de gestión cuatro y con el dominio dos, competencia seis del Marco del Buen Desempeño Directivo.

Un siguiente problema es en relación a los Materiales y Recursos Educativos que evidencian poco empleo y orientación de materiales educativos por los docentes que no les permite fortalecer el desarrollo de las actividades de aprendizaje, así como su insuficiencia para el alcance a todos los estudiantes. Esta problemática se relaciona con la visión de cambio de procesos misionales de gestionar los aprendizajes (PO04) y los procesos de soporte con respecto a administrar los bienes y recursos y materiales educativos (PS03). También se relaciona con el cuarto compromiso de gestión referido al proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico, así como se vincula con el dominio dos, competencia tres y competencia seis del Marco del Buen Desempeño Directivo.

Finalmente, se ha identificado el problema relacionado con la regulación del comportamiento escolar reflejado en la poca articulación de las normas de convivencia en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, distracciones en los estudiantes, malestares de algunos estudiantes para lograr su aprendizaje. Este problema se relaciona con la visión de cambio de procesos misionales referidos a gestionar la convivencia escolar y la participación (PO05). Asimismo, se relaciona con el dominio 1, competencia dos referido al aseguramiento del clima institucional escolar del Marco del Buen Desempeño Directivo.

Frente a este panorama, las debilidades abordadas en el diagnóstico se convierten en el gran reto a cumplir a través del objetivo principal que consiste en lograr un aprendizaje satisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI y VII ciclo de Educación Básica

Regular de la Institución Educativa Nº81002 “Javier Heraud” del distrito de Trujillo – UGEL 04 Trujillo Sur Este – La Libertad.

Por tanto, para el logro de este reto, se cumplirá los siguientes desafíos expresados en objetivos específicos que consiste en planificar procesos pedagógicos que despiertan la curiosidad e interés del estudiante, planificar la programación curricular en forma colegiada, acompañar y monitorear las actividades de aprendizaje de los estudiantes, diseñar medios y materiales atractivos, realizar jornadas de actualización docente en estrategias metodológicas.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicadas?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI y VII ciclo de EBR de la Institución Educativa N°81002 "Javier Heraud" del distrito de Trujillo – UGEL 04 Trujillo Sur Este.	**Resultados cuantitativos:** La **Planificación curricular**, según el monitoreo efectuado a un total de cinco docentes se encuentran en el nivel "**en proceso"**.	**PO: <u>Desarrollo pedagógico y convivencia escolar</u>.** PO02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. PO02-1 Realizar la programación curricular. PO02-2 Programar el tiempo para el aprendizaje. PO02-3. Disponer espacios para el aprendizaje. **PS: <u>Soporte al funcionamiento de la IE</u>.** PS01: Administrar Recursos Humanos PS01-1: Fortalecer capacidades.	**COMPROMISO 3. Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE.** **(**La IE realiza todas las actividades planificadas (sesiones de aprendizaje, jornadas de reflexión, entre otras) para el año escolar**).** **COMPROMISO 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.** (El equipo directivo de la IE realiza acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo con la planificación del año escolar).	**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. ***(Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes).*** **COMPETENCIA 2** Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el

	Los **Procesos Pedagógicos**, según el monitoreo efectuado a un total de cinco docentes se encuentran en el nivel "**en proceso"**.	**PO: <u>Desarrollo pedagógico y convivencia escolar</u>.** PO03: Fortalecer el Desempeño Docente. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO04: Gestionar los aprendizajes PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizajes. PO04.2 Reforzar loa aprendizajes. PO05: Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación	**COMPROMISO 1.** **Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.** **(**Los estudiantes de la IE mejoran sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior.**)**	estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. ***(Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.)*** **COMPETENCIA 5** Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. ***(Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.)***

	En cuanto a **Materiales y Recursos Educativos**, 70% de los docentes se ubican en el nivel "**en proceso".**	PO05.4 Vincular la institución educativa con la familia. **PO: <u>Desarrollo pedagógico y convivencia escolar</u>.** PO03: Fortalecer el Desempeño Docente. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO05: Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación PO05.4 Vincular la institución educativa con la familia.	**COMPROMISO 1.** **Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.** **(**Los estudiantes de la IE mejoran sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior**).** **COMPROMISO 4.** **Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.** (El equipo directivo de la IE realiza acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo con la planificación del año escolar).	**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. ***(Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes).***
	Resultados cualitativos: Los docentes del área se reúnen con frecuencia para reflexionar acerca de la problemática que afrontan {os estudiantes en el área lo que les permite plantear de manera	**PO: <u>Desarrollo pedagógico y convivencia escolar</u>.** PO03: Fortalecer el Desempeño Docente.	**COMPROMISO 4.** **Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.** (El equipo directivo de la IE realiza acompañamiento y	**COMPETENCIA 1:** Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos

	colegiada estrategias adecuadas para el logro de los aprendizajes, a través de ella les permite constituir espacios de interaprendizaje con la finalidad de revisar y analizar en forma conjunta las Rutas de Aprendizaje e intercambiar estrategias para mejorar la comprensión lectora de los estudiantes. Los materiales y recursos que usan los docentes para el logro de los aprendizajes en el área de Comunicación son los textos emitidos por el MINEDU, impresos, guías de trabajo, periódicos, revistas Es importante señalar que un aprendizaje exitoso tiene mucho que ver con la selección y preparación apropiada de los materiales y recursos educativos pertinentes para que todos los estudiantes logren un aprendizaje de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con el área de Comunicación a través de sus experiencias, intereses y contextos culturales.	PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado. PO03.3 **Realizar** acompañamiento pedagógico. **PO: <u>Desarrollo pedagógico y convivencia escolar</u>.** PO03: Fortalecer el Desempeño Docente. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO05: Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación PO05.4 Vincular la I.E. con la familia. **PS: <u>Soporte al funcionamiento de la IE</u>.** PS01: Administrar Recursos Humanos PS01-1: Fortalecer capacidades.	monitoreo a los docentes de acuerdo con la planificación del año escolar). **COMPROMISO 1.** **Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.** **(**Los estudiantes de la IE mejoran sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior**).**	pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje. ***(Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.)*** **COMPETENCIA 2** Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. ***(Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes).*** **COMPETENCIA 6:** Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la

	Los docentes realizan el proceso de acompañamiento y monitoreo del aprendizaje con la mayoría de estudiantes dándoles orientaciones para la realización efectiva de la actividad de aprendizaje, sin embargo, tienen dificultades en las aulas inclusivas porque requieren de una atención personalizada paralela a los demás estudiantes.	**PO: <u>Desarrollo pedagógico y convivencia escolar</u>**. PO03: Fortalecer el Desempeño Docente. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO04: Gestionar los aprendizajes. PO04-2: Reforzar los aprendizajes.	**COMPROMISO 1.** **Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.** **(**Los estudiantes de la IE mejoran sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior.**)** **COMPROMISO 4.** **Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.** (El equipo directivo de la IE realiza acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo con la planificación del año escolar.)	reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. ***(Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.)***

Figura 2: Análisis de los resultados del diagnóstico.

Frente a este panorama, las debilidades abordadas en el diagnóstico se convierten en el gran reto a cumplir a través del objetivo principal que consiste en lograr un aprendizaje satisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI y VII ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81002 "Javier Heraud" del distrito de Trujillo – UGEL 04 Trujillo Sur Este – La Libertad.

Por tanto, para el logro de este reto, se cumplirá los siguientes desafíos expresados en objetivos específicos que consiste en planificar procesos pedagógicos que despiertan la curiosidad e interés del estudiante, planificar la programación curricular en forma colegiada, acompañar y monitorear las actividades de aprendizaje del estudiante, diseñar medios y materiales atractivos, realizar jornadas de actualización docente en estrategias metodológicas.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Viviane Robinson (2008) propone cinco dimensiones del liderazgo directivo, las cuales se incorporan al rol pedagógico del directivo. La primera dimensión es el establecimiento de metas y expectativas vinculada al problema priorizado, conlleva a una tarea que es el planteamiento de metas compartidas centradas en el logro de los aprendizajes en el área de Comunicación; estas metas serán un rol clave en la motivación tanto a nivel organizacional, individual y de equipo para fijar expectativas en el desempeño y los resultados a lograr en la entidad educativa. Para que esto se cumpla, la tarea que se plantea es cumplir metas para la planificación curricular y de los procesos pedagógicos de manera óptima, colegiada, participativa, creativa a fin de que cada docente sepa qué es lo que se espera de él para un resultado exitoso en el logro de los aprendizajes escolares.

La segunda dimensión es gestionar estratégicamente los recursos que significa construir la ruta o camino hacia el logro de las metas y, vinculado al problema priorizado, la tarea como líder pedagógico se propone el aseguramiento de los recursos materiales que favorezcan el proceso formativo de los estudiantes, la selección apropiada del material didáctico, textos de Comunicación, la dotación de insumos necesarios para el diseño óptimo de la práctica pedagógica, la facilidad de los recursos bibliográficos en la aplicación de las sesiones de aprendizaje, que se planifiquen en beneficio del aprendizaje escolar.

La dimensión tercera de acuerdo al planteamiento de Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En base a esta dimensión y el problema priorizado se propone el involucramiento sostenido de los docentes en debates y análisis de temas relacionados a los resultados ECE, de los resultados trimestrales del aprendizaje, ritmos y estilos de aprendizaje y estrategias de enseñanza, análisis del Currículo Nacional, fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades en el proceso aprendizaje enseñanza, calidad de las visitas al aula, calidad del acompañamiento pedagógico, autoevaluación de la práctica pedagógica y, de la calidad de los recursos para el aprendizaje.

La cuarta dimensión consiste en promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros. Esta dimensión articulada al problema priorizado se propone la formación de grupos de interaprendizaje, trabajo colegiado, jornadas de reflexión y

autoaprendizaje, conversatorios acerca de buenas prácticas en relación a la competencia lee diversos tipos de textos escritos en el área de Comunicación a fin de mejorar su práctica pedagógica y elevar el nivel de logro de los aprendizajes.

La quinta dimensión planteada por Viviane Robinson se refiere a garantizar un ambiente seguro y de soporte. El problema priorizado vinculado a esta dimensión permite proponer la creación de un entorno educativo que facilite al docente enfocarse en la enseñanza y al estudiante en su aprendizaje, la reducción de interrupciones o interferencias con el desarrollo de la programación curricular, hacer de la escuela un espacio seguro, limpio, saludable, de respeto a los demás, cumplidora de las normas de convivencia consensuadas y con capacidad de identificar y resolver problemas escolares. Las cinco dimensiones propuestas por Viviane Robinson sustentan al Marco del buen desempeño del directivo y plantean las prácticas de un liderazgo eficaz.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecer metas y expectativas pedagógicas claras.	- Planteamiento de metas de aprendizaje relevantes y que sean medibles. - Socializar las metas y expectativas con los docentes del área de Comunicación en base a la comprensión de textos. - Seguimiento de las metas involucrando al personal docente en el proceso de planificación curricular.	- Porque la claridad de las metas de aprendizaje consensuadas generan un buen desempeño teniendo en cuenta lo que actualmente se realiza y los objetivos que se desea lograr alcanzar la eficacia del proceso aprendizaje enseñanza. - Porque promueve un compromiso y la puesta en marcha de capacidades para lograr las metas planteadas
Gestionar estratégicamente los recursos.	- Especificar los materiales y recursos para el aprendizaje relacionado con los propósitos o metas de aprendizaje. - Verificación de la distribución de textos de Comunicación a cada estudiante. - Seleccionar adecuadamente al personal docente de la especialidad de Comunicación.	- Porque si el estudiante cuenta con sus materiales educativos en forma individual será un estímulo para lograr su aprendizaje con nivel óptimo. - Porque el uso de material didáctico contribuirá a adquirir mayor conocimiento e ilustración acerca de la comprensión de textos para el fortalecimiento de las capacidades de Comunicación.
Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo.	- Centrarse en la calidad de la enseñanza a través de visitas al aula en forma regular. - Feedback a los docentes del área. - Revisión efectiva de los programas curriculares de corta duración. - Revisión de la Carpeta pedagógica. - Revisión de los instrumentos de evaluación a ser aplicados en el área de Comunicación para la comprensión de textos. - Realización de jornadas de difusión del Currículo Nacional.	- Porque permite establecer la coherencia de la competencia, propósito de la sesión, campo temático y los desempeños para la validación de los procesos pedagógicos en forma óptima. - Porque su revisión permitirá contar con un instrumento válido y confiable para garantizar el proceso de evaluación objetiva del aprendizaje. - Porque la jornada de difusión del Currículo Nacional permite al docente estar actualizado y capacitado para tener mejor dominio en el diseño, ejecución y evaluación curricular. - Porque la evaluación basadas en evidencias facilitará la investigación para la mejora del aprendizaje y de la enseñanza.

Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	- Promover oportunidades para el aprendizaje profesional (talleres de capacitación docente en comprensión de textos). - Participación efectiva y directa del líder pedagógico en el desarrollo profesional. - Jornadas de reflexión pedagógica. - Talleres Couching.	- Porque el personal docente requiere fortalecer sus capacidades en estrategias que conlleven a la mejora de la comprensión de textos de manera eficaz. - Porque el docente necesita de un proceso de análisis de su práctica pedagógica en el área de Comunicación para asumir un compromiso de mejora continua. - Porque el docente mediante un taller de Couching se fortalecerá en forma óptima sus habilidades sociales para contar con estrategias de proximidad y afecto en el aprendizaje del estudiante.
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.	- Garantizar espacios de aprendizaje basados en el principio de confianza, respeto y comunicación. - Relación de cooperación, confianza mutua entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes. - Difusión de las normas de convivencia en aula.	- Porque el estudiante con un ambiente pedagógico adecuado será un factor importante en su aprendizaje que le favorecerá dentro y fuera aula.

Figura 3 Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

La problemática focalizada en el bajo nivel de logro en la competencia lee diversos tipos de textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI y VII ciclo de EBR de la Institución Educativa "Javier Heraud" del distrito de Trujillo – UGEL 04 Trujillo Sur Este, ha generado el planteamiento de una alternativa de solución factible que es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica del personal docente del área de Comunicación en coherencia con la Gestión Curricular, Convivencia escolar, las acciones propias del proceso de Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, teniendo en cuenta el efecto en el logro de los aprendizajes escolares y la perspectiva de cambio y transformación de la institución educativa que queremos abordar.

La efectividad de la alternativa de solución mediante la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes del área de Comunicación, se logrará a través del liderazgo pedagógico del directivo, movilizando con responsabilidad la gestión escolar al tomar decisiones oportunas, incentivando y promoviendo a los integrantes de la comunidad educativa como una entidad que aprende como requisito para que también los estudiantes aprendan, que los sensibiliza para autoevaluarse y dejarse evaluar, que está a su custodia para lograr esta mejora. Esta alternativa de solución tendrá como punto de partida el diagnóstico que permitirá realizar la planificación del MAE planteando objetivos relacionados a los Compromisos de Gestión Escolar y la evaluación de sus avances.

Ante al diagnóstico del bajo nivel de logro de los aprendizajes, la propuesta de solución integra al proceso de gestión, Dirección y Liderazgo, que se articula con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3), Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar se vincula con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3), con el Soporte al funcionamiento de la IE se vincula con monitoreo del desempeño y rendimiento (PS01.2). Referente a los compromisos de gestión escolar contempla el porcentaje de estudiantes con nivel de logro satisfactorio, estudiantes que culminan sus estudios, cumplimiento de horas efectivas, incremento de docentes monitoreados y acompañados en su labor pedagógica.

El MAE asume los requerimientos y necesidades pedagógicas de los docentes del área de Comunicación, su contextualización contempla las características del distrito de Trujillo, ámbito en donde se sitúa la entidad educativa, lugar dedicado a la industria manufacturera, turismo, comercio y servicios no personales. Las fortalezas de la zona son amenazadas por un conjunto de desórdenes sociales como subempleo, comercio informal, agresividad, drogadicción, alcoholismo, hurtos y hogares disfuncionales. Esta realidad será un referente para la formulación de situaciones retadoras y desafiantes que permita al estudiante desarrollar su capacidad comprensiva del texto escrito y plantear su propuesta de solución, incorporando el currículo a los eventos de riesgo expuestos, contando con todo el recurso humano como capital social que protagoniza el cambio.

El problema priorizado nos conlleva a definir el Monitoreo como un proceso sistemático de recopilación y reflexión de información que muestra el nivel de calidad en que se realizan los procesos pedagógicos en la práctica docente. (MINEDU, 2014). El Acompañamiento es el proceso sistemático y de carácter permanente para generar el análisis crítico reflexivo de la labor pedagógica docente. La Evaluación se la define como el proceso de determinar si los resultados parciales o finales alcanzados en la ejecución del monitoreo y acompañamiento planificados en el plan de acción, alcanzaron una mejora de la calidad educativa y desde luego del contexto educativo en donde se aprecia los resultados. (MINEDU, 2014). Estos procesos no tendrán eco sino se realiza de manera sostenible, y menos sino se desarrolla con imparcialidad, coordinación, responsabilidad, comunicación activa y con respeto.

El MAE se ve enriquecida con experiencias exitosas como el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes en Tarapoto – San Martín, 2015 para mejorar la calidad educativa y, la sistematización de la experiencia acerca de Monitoreo y Acompañamiento docente en aula en cincuenta y cuatro entidades educativas unidocentes y multigrado de seis redes educativas rurales de Ayabaca-Piura, 2011. Estos resultados son referentes para continuar con la labor directiva y seguir enfrentando retos de transformación de la práctica docente y de la acción directiva con liderazgo pedagógico para alcanzar logros de aprendizaje eficaces en la escuela que queremos.

El líder pedagógico, en el marco de su rol directivo, promueve la activa participación democrática de los protagonistas educativos de la comunidad educativa que contribuyan al desarrollo de los aprendizajes. El directivo, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y representantes distinguidos de la comunidad con ejemplo de vida, desde el rol que les corresponde deberán asumir un compromiso por la mejora de los aprendizajes con responsabilidad compartida. Todos los actores educativos, internos y externos sumarán esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos institucionales teniendo como centro el logro de los aprendizajes escolares. De igual manera, gestiona un clima escolar e institucional basado en valores como el respeto, la inclusión, la interculturalidad y el cuidado del medio ambiente (MBDD).

La implementación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica está dirigido a revertir la situación inicial del problema porque las acciones deben tender a modificar la realidad, a generar valor significativo, transformando el sentido y razón de ser de la institución educativa. El líder pedagógico activará los procesos de gestión escolar que genere cambio y transformación, para lograr el propósito se planificará a través de los procesos de gestión escolar, Dirección y Liderazgo: el planteamiento de metas, expectativas y actividades de mejora en el PAT; el Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar: el trabajo colegiado, acompañamiento pedagógico, acciones de convivencia escolar, y, del Soporte al Funcionamiento de la institución educativa dando cumplimiento a la visión institucional.

La implementación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica implica la participación activa de todos los actores educativos para el logro de los aprendizajes mediante un trabajo colaborativo, con compromiso y participación activa y democrática que conlleve al análisis del contexto y permita tomar decisiones consensuadas, oportunas y pertinentes. La creación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje como espacio de participación y coordinación de la mejora de la práctica pedagógica son necesarias para mejorar el logro de los aprendizajes escolares. A través de ella se promueve el intercambio de experiencias pedagógicas, para el fortalecimiento de las capacidades docentes. El trabajo colegiado es una oportunidad para trascender en resultados eficaces de los aprendizajes.

La implementación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica plantea la creación de una Comunidad Profesional de

Aprendizajes que conlleva a la planificación de un ambiente adecuado para la realización del proceso crítico reflexivo de la práctica pedagógica, así como de la existencia de protocolos para la coordinación, participación, tiempos o cronogramas de reuniones consensuadas, materiales necesarios que faciliten el trabajo colegiado y promuevan estrategias de trabajo colaborativo fomentando una cultura de comunicación activa. Lo importante es llevar a cabo el proceso de reflexión, toma de conciencia acerca de la práctica pedagógica, tomar decisiones y orientar la acción pedagógica a los resultados eficaces de los aprendizajes escolares.

La implementación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica plantea los mecanismos de evaluación de la calidad de la práctica pedagógica en el desempeño docente a través de los tipos de evaluación como son la autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación con la finalidad de retomar acciones frente a sus resultados, se sistematicen y permitan tomar decisiones mediante un compromiso de mejora. Para verificar el nivel de logro de los aprendizajes producto del trabajo pedagógico se realizará mediante instrumentos que recojan la información inicial, durante y después del proceso aprendizaje enseñanza, luego tomar decisiones de reforzamiento, realimentación del proceso o reinicio del aprendizaje.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

El líder pedagógico, en el marco de sus funciones, direcciona apropiadamente la gestión de los aprendizajes brindando alcances y orientaciones a los docentes para una práctica docente relevante a favor del logro de los aprendizajes escolares. El problema detectado en el diagnóstico institucional implica la realización del proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, siendo a la vez necesario contar con la información conceptual que permita ejecutar acciones operativas, acertadas, articuladoras y debidamente planificada, es decir, tomar decisiones e informarlas.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Son procesos que permitirán la identificación de fortalezas y dificultades que los docentes del área de Comunicación afrontan en su práctica pedagógica, así como dará lugar a la orientación de las acciones educativas y la creación de condiciones y estrategias para la mejora de su práctica pedagógica. El monitoreo y asesoramiento pedagógico es considerado como una oportunidad que el docente tiene para aprender y para desarrollarse a nivel personal, profesional e institucional.

5.1.1.1 ***Monitoreo pedagógico.*** La comunidad educativa espera tener mejores resultados en el logro de los aprendizajes y para ello es necesario llevar a cabo el proceso de monitoreo de la práctica pedagógica. Con este proceso se contribuirá a establecer actividades que sumen el esfuerzo que cada agente de la educación realiza en mérito a lograr niveles de aprendizaje cada vez más óptimos, por tanto, el proceso de monitoreo es imprescindible en la gestión del líder pedagógico.

5.1.1.1.1 *Definición de monitoreo pedagógico*. El monitoreo pedagógico es entendido como la recopilación y análisis de datos de los procesos y de los productos pedagógicos a fin de tomar decisiones en forma oportuna y adecuada. El monitoreo pedagógico, es definido también como un evento que se ha planificado y estructurado con el propósito de constatar que una determinada actividad o su secuencia se esté ejecutando normalmente tal como fue diseñada y en los tiempos previstos. Los resultados que se obtengan producto del monitoreo pedagógico enfocarán las debilidades o logros alcanzados para luego decidir la continuidad de las acciones

pedagógicas, proceso de reforzamiento, de realimentación del proceso o acciones correctivas que permitan la mejora de los logros del aprendizaje escolar.

El proceso de monitoreo conlleva a la toma de decisión a favor de una buena gestión educativa. En el Marco del Buen Desempeño Directivo, el monitoreo se constituye en un componente transversal en dos ámbitos para el óptimo logro de los aprendizajes escolares, uno en relación a la gestión de las condiciones que favorezcan el logro de los aprendizajes y otro en relación a la conducción de los procesos pedagógicos. El directivo con liderazgo pedagógico realiza el proceso de monitoreo y brinda orientaciones en la aplicación de estrategias y soportes metodológicos, en el empleo adecuado del tiempo y de los medios y materiales educativos para el cumplimiento de las metas de aprendizaje escolar. (MINEDU, 2017).

5.1.1.1.2 *Estrategias de monitoreo pedagógico*. Las estrategias o formas de intervención del monitoreo atendiendo a las exigencias formativas que los docentes necesitan y los atributos del entorno educativo son entre las más frecuentes: visita al docente en aula y la autogestión, Estas estrategias permitirán al líder pedagógico realizar adecuadamente el proceso de monitoreo a los docentes del área Comunicación para que en base a lo observado se reflexione acerca de la práctica pedagógica.

- *Visita al docente en aula.* Consiste en el proceso de observación de la práctica pedagógica del docente realizado por el líder pedagógico quien registra hechos mediante la ficha de observación. De acuerdo con el Ministerio de Educación (2014 a), en la visita al docente en aula, se identifica, in situ, logros y falencias del desempeño pedagógico del docente, información válida, confiable y oportuna que permita brindar el soporte pedagógico correspondiente al docente del área de Comunicación en lo que se refiere a la competencia lee textos escritos, direccionado al progreso de su desempeño que incida en subir el nivel de logro del aprendizaje escolar. Las visitas se realizan en tres momentos, primero se comunica el propósito de la visita, se produce la observación, el registro e intervención; y, luego, se brinda la asesoría personalizada.

- *Autogestión.* Es el proceso de evaluación que realiza el docente de su propio desempeño, en base a los indicadores que determinan el nivel de avance del desempeño. Es una estrategia que aplica el docente por propia iniciativa sin esperar que le presionen para mejorar su desempeño. Desde esta perspectiva, la autogestión promueve en el docente el mejoramiento continuo de su práctica pedagógica al realizar su propia evaluación.

5.1.1.1.3 *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* Realizar el proceso de monitoreo es una actividad que requiere de planificación, organización adecuada, y particularmente en el diseño, selección y estructuración de los instrumentos que permitan obtener la información de los procesos pedagógicos que se llevan a cabo y poder focalizar la causa del poco progreso en los niveles del aprendizaje.

- *Ficha de Monitoreo de la Práctica Pedagógica*. La observación del monitoreo pedagógico se realiza mediante la Ficha de Monitoreo de la Práctica Pedagógica. Este instrumento recopila información acerca del desarrollo de la sesión de aprendizaje que realiza el docente observado, se registra datos en relación al uso pedagógico del tiempo, de las herramientas pedagógicas, de materiales y recursos educativos, así como de la gestión del clima escolar. Su valoración tiene una escala de uno a tres puntos por cada indicador, comprendiendo tres niveles de avance: logrado, en proceso y en inicio.

El nivel de avance, en inicio, con dieciséis puntos, señala que el docente observado cumple en un nivel incipiente de acuerdo al requerimiento del ítem; el nivel de avance, en proceso, con un puntaje de diecisiete a treinta y dos puntos, indica que el docente observado cumple de manera parcial según el ítem y, el nivel de avance, logrado, quiere decir que el docente observado cumple con lo señalado en el ítem. Estos niveles de avance son importantes por su incidencia en los aprendizajes y las decisiones que se puedan asumir en la práctica docente.

- *Cuaderno de campo*. Es un documento mediante el cual el líder pedagógico registra los hechos, acciones más significativas de manera integral, con precisión y con detalle acerca de la práctica pedagógica del docente y con un uso frecuente. El cuaderno de campo se caracteriza por tener un registro ordenado cronológicamente, con datos valiosos, redactado con un lenguaje sencillo, evitando en lo posible de realizar borrones y de utilizar hojas que estén sueltas.

5.1.1.2 ***Acompañamiento pedagógico.*** Otra de las acciones que es muy relevante en la gestión del líder pedagógico es brindar los alcances necesarios al docente para realizar de manera conjunta el trabajo pedagógico con miras a obtener mejores resultados ya que el trabajo del directivo como líder pedagógico debe ser colaborativo y constante para elevar el nivel de logro de los aprendizajes escolares en el área de Comunicación.

5.1.1.2.1 *Definición de acompañamiento pedagógico*. Es una serie de procedimiento que lleva a cabo el personal directivo con la finalidad de dar asesoría

pedagógica mediante actividades dirigidas a brindar información útil para la mejora de la práctica pedagógica y que promueva en el docente un cambio de actitudes a tal punto de llegar a ser un facilitador del aprendizaje escolar. Cumple un rol significativo, el acompañamiento pedagógico, en tanto desarrolle competencias, nuevos saberes y actitudes que alimenten la práctica pedagógica del docente, así como integre, forme y fortalezca la comunidad educativa.

El monitoreo pedagógico se realiza mediante el diálogo e intercambio de ideas y experiencias en el marco de la observación y evaluación del desempeño en aula con un enfoque crítico reflexivo y con trabajo colaborativo. El vínculo profesional del personal directivo y docente durante el proceso de acompañamiento se realizará con un trato empático, horizontal y con respeto sin que uno de ellos se sienta superior al otro o viceversa, con un ambiente de respeto y confianza mutua. (Sardán, 2011).

El acompañamiento pedagógico cumple con el cuarto compromiso de gestión escolar a través del fortalecimiento en el uso del tiempo efectivo en aula, del empleo apropiado de las rutas de aprendizaje, y de la utilización de los recursos y materiales educativos. Es decir, el monitoreo identificará aquellos aspectos que son barreras para que no se logre una buena práctica pedagógica y al mismo tiempo plantear estrategias que reviertan la situación. Lo importante es motivar al docente al cambio de actitudes y al uso responsable de los recursos en favor de los aprendizajes escolares.

*5.1.1.2.2 Características del acompañamiento pedagógico***.** Para llevar a cabo un monitoreo adecuado y eficaz, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- *Sistemático y pertinente*: Significa que una vez identificada las falencias y logros de la práctica docente, el monitoreo se debe realizar a cada docente en forma secuencial y debidamente organizado. El docente se verà fortalecido al tener referencia de su labor con aspectos confiables de la observación y que representa una oportunidad para analizar estos aspectos débiles y a la vez transformarlos en fortalezas en la mejora de su práctica pedagógica.

- *Flexible y gradual*: Propone una serie de opciones para ayudar al personal docente, promoviendo cambios que contribuyan a la mejora del trabajo docente y que vaya de lo simple hacia lo complejo. La práctica pedagógica del docente irá fortaleciéndose en la medida que tenga las orientaciones técnico pedagógico y recursos necesarios que le sirvan de soporte en su desarrollo profesional y brinde un servicio de calidad apreciado en los resultados del aprendizaje.

- *Formativa, motivadora y participativa*: El monitoreo es un proceso que incentiva al personal docente a su desarrollo profesional, promoviendo jornadas de reflexión y mejoramiento continuo. Cuando el proceso de monitoreo se realiza en un espacio de confianza, respeto y a nivel académico, el personal docente se sentirá respaldado, comprendido y el acompañamiento está vinculado al Plan de Formación continua del docente propuesto en el Proyecto Educativo Institucional.

- *Permanente e integral*: El docente es acompañado en forma continua durante el proceso de planificación, implementación de las rutas de aprendizaje y evaluación curricular, por eso el acompañamiento pedagógico debe hacerse de manera sostenible en el tiempo a fin de garantizar el apoyo constante al docente y que se sienta fortalecido por el líder pedagógico para mejorar su práctica pedagógica y obtener resultados satisfactorios producto del esfuerzo en su desempeño.

5.1.1.2.3 Estrategias de acompañamiento pedagógico. Existen una variedad de estrategias para llevar a cabo el proceso de monitoreo pedagógico, sin embargo, se ha seleccionado aquellas que resulta ser más provechosas y fructíferas atendiendo a las necesidades y expectativas de los docentes del área de Comunicación. Entre las estrategias de acompañamiento pedagógico tenemos a la observación entre pares, las pasantías, el asesoramiento presencial, jornadas de reflexión, taller de actualización docente y las Comunidades Profesionales de Aprendizaje.

- *Observación entre pares.* El líder pedagógico conjuntamente con los docentes, de manera voluntaria, planifican visitas de observación de la práctica pedagógica en el área similar con el propósito de fortalecer la práctica pedagógica del docente mediante el registro y diálogo participativo de las fortalezas y debilidades durante el proceso aprendizaje enseñanza. Luego, analizan los hechos y apreciaciones para brindar alcances o sugerencias de mejora de la labor pedagógica. Su propósito se orienta a la estructuración colegiada del conocimiento o saber pedagógico tomando como punto de partida, situaciones reales o eventos originales de aprendizaje llevado a cabo en espacios interactivos de respeto, confianza y trabajo colaborativo.

- *Pasantía*. La pasantía es una estrategia que se realiza mediante la observación de manera directa de un docente llamado pasante que presenta algunas limitaciones o dificultades pedagógicas a otro docente con desempeño resaltante, exitoso en estrategias metodológicas o algún aspecto curricular que aplica. En este caso, el líder pedagógico en su labor de acompañante, planifica y organiza las pasantías, selecciona

a docentes que requieren mayor apoyo pedagógico, así como a los docentes cuyas estrategias son óptimas para los aprendizajes escolares.

- *Asesoramiento presencial*. Se trata de un espacio que genera el líder pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes analizando temas relacionados a la planificación, programación, ejecución y evaluación curricular, retomando las fortalezas y debilidades que afronta el docente en la labor pedagógica. Es un momento de interacción y aprendizaje proporcionando información relevante al docente que le permita profundizar conocimientos, generar innovaciones en la tarea educativa y sumar esfuerzos para el logro de los aprendizajes.

- *Jornada de reflexión*. Constituye un espacio para llevar a cabo el análisis y la reflexión del nivel de logro de los aprendizajes escolares, identificando dificultades más que logros del aprendizaje en forma participativa y activa del líder pedagógico y personal docente, señalando los aspectos intervinientes en el nivel de logro de los aprendizajes para posteriormente plantearse metas y propuesta de mejora en el logro de los aprendizajes incluyendo el compromiso de cada uno de los actores educativos.

- *Taller de actualización docente*. Viene a ser eventos orientados a la formación continua del docente basado en el conocimiento, aplicación y manejo de estrategias metodológicas del área curricular, de metodología participativa, ampliando y profundizando la teoría curricular relacionada a los paradigmas pedagógicos, a las teorías del aprendizaje, a los enfoques, principios y a los procesos pedagógicos. El taller de actualización docente busca mediante el trabajo en equipo lograr el proceso transformador de la preparación formativa en el docente con fundamentos en el conocimiento de la realidad o contexto que le permita explicar los sucesos cotidianos del comportamiento escolar e incida en la mejora de su labor educativa.

- *Comunidades Profesionales de Aprendizaje*. Se define como un conjunto de profesionales que interactúan con sentido crítico reflexivo acerca de su labor pedagógica caracterizándose por su inclusividad, colaboración, continuidad y orientación al logro de los aprendizajes escolares (Mitchell y Sackney, 2000; Stoll, Bolam et al., 2006). Desde la perspectiva institucional, la Comunidad Profesional de Aprendizaje es aquella que asume el compromiso de fomentar la cultura de aprendizaje en forma colectiva y creativa, con la distribución del liderazgo y con práctica de valores y visión compartida (Pankake y Moller, 2002).

Según, Hargreaves (2008), las Comunidad Profesionales de Aprendizaje es una estrategia que anima y prepara al personal docente en el marco de una cultura de

aprendizaje y a realizar actividades conjuntas para mejorar la calidad educativa, profesional y de vida de los integrantes. Al referirse a la calidad de vida es porque el centro de análisis es el progreso integral del estudiante y al mismo tiempo por la mejora de la calidad de vida de todos los integrantes de la comunidad; porque es intercultural e inclusiva al dar respuesta de manera oportuna a la diversidad que les caracteriza a los estudiantes.

5.1.1.2.4 Instrumentos para el acompañamiento pedagógico. Llevar a cabo el proceso de acompañamiento pedagógico implica el diseño, la selección y estructuración de los instrumentos que registro las acciones que se producen en el proceso de fortalecimiento de la práctica pedagógica. La aplicación de estos instrumentos, serán realizados en un espacio de respeto, confianza y profesionalismo, de tal modo que tanto el líder como el docente se vean fortalecidos en el ámbito pedagógico.

-*Ficha de acompañamiento docente*. Para la mejora de los aprendizajes, es necesario fortaleces las capacidades docentes en la mejora de su labor pedagógica, atendiendo sus expectativas, necesidades para la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación para el desarrollo de la competencia lee textos escritos. Sirve de apoyo cualitativo al brindar soporte informativo, documental, orientaciones didácticas, sugerencias técnico pedagógico, que permita al docente profundizar conocimientos en aspectos de planificación, programación, diseño de unidades y sesiones de aprendizaje, selección adecuada de medios y materiales, manejo del tiempo y planificación adecuada de la evaluación del aprendizaje.

5.1.1.3 Evaluación. Los resultados del nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes, refleja el empeño puesto desde la perspectiva del docente, producto de su didáctica, de su vocación de servicio, de su convicción y preparación continua de su carrera profesional docente, sin embargo, no siempre estos resultados se deben a estos factores. Para ello, será necesario tener evidencias de la eficacia en el desempeño docente mediante el proceso de evaluación que refleje objetividad, rigor científico, y con la validez y confiabilidad de sus instrumentos de recopilación de información.

5.1.1.3.1 Definición de evaluación del desempeño docente. Partiendo del término "evaluar" es la asignación de una valoración a algo que puede ser, en el ámbito educativo, a un escolar, a un docente, a un programa pedagógico, a los medios y materiales, a los recursos metodológicos, al currículo, al clima pedagógico. Por lo general, el docente estila colocar una nota o calificativo concretando el juicio de valor,

sin embargo, omite el significado de lo que implica el proceso de la evaluación, es decir, concluir con la toma de decisiones, sea reforzamiento, realimentación o reinicio del proceso.

La evaluación del desempeño docente es un proceso de recojo y sistematización de información significativa acerca de la calidad del desempeño docente a nivel profesional con el propósito de emitir válidos y confiables juicios de valor. Este proceso evaluativo constituye para el docente una oportunidad de reflexión de su práctica pedagógica y el análisis crítico reflexivo del proceso educativo (Valdés, 2009). A partir de esta definición, hace que se tenga en consideración la parte formativa del proceso de evaluación y a la vez su carácter imparcial y objetivo para el logro de resultados óptimos en la calidad profesional del docente.

Sin embargo, tal como se sostiene en Colombia a través del Ministerio de Educación (2008), la evaluación del desempeño docente debe realizarse en forma sostenible, puesto que lograr la calidad de la educación no es a corto plazo, sino que requiere tiempo y de manera gradual, y no únicamente involucrar al docente sino a todos los demás integrantes de la comunidad educativa sin perder de vista las exigencias que requiere la calidad a través de sus estándares.

- *Tipos de evaluación*. La evaluación docente es útil, desde el momento que señala los aspectos fuertes de la práctica pedagógica así como los puntos débiles que influyen en la calidad de su desempeño. Mediante los diversos tipos de evaluación permiten al docente y al líder pedagógico cruzar información válida, oportuna y confiable y asumir retos que fomenten la mejora continua del docente.

- *Autoevaluación*. Es la evaluación realizada por el mismo docente acerca de su práctica pedagógica, plantea comentarios de valor significativos acerca de la eficacia o no de su trabajo en aula como profesional de la educación. Es el autoexamen que cada docente hace de sí mismo con objetividad y que al mismo tiempo le motiva a plantearse desafíos profesionales y compromiso de crecer personal, profesional e institucionalmente y brindar un buen servicio a favor de calidad educativa (INEE, 2015). Ante ello, es importante que el docente esté plenamente convencido que el proceso de autoevaluación es muy necesario para su desarrollo y mejora continua.

- *Coevaluación*. Es el proceso de evaluación entre docentes de la misma área curricular, de un mismo nivel educativo y que se realiza en un ambiente de cordialidad y respeto, con un enfoque crítico constructivo, garantizando un proceso objetivo, claro y oportuno. En este proceso de evaluación tanto docentes evaluados

como docentes evaluadores realizan un intercambio alternativo de roles. Su propósito es el compromiso de mejora de la labor educativa transformando las debilidades detectadas en fortalezas que le permita brindar un servicio educativo de calidad a través de su desempeño pedagógico en aula.

- *Heteroevaluación*. Conocida como la evaluación entre diferentes o distintos, es decir participan personas de diferentes funciones o niveles distintos. La heteroevaluación se realiza del líder pedagógico al docente acerca de su desempeño pedagógico en aula con el propósito de mejorar el desempeño docente ante las falencias detectadas en el desarrollo del proceso aprendizaje enseñanza y permita elevar la calidad del servicio que brinda la escuela.

5.1.1.3.3 Instrumentos de evaluación. Es recomendable la aplicación de un instrumento que recoja información relevante en concordancia con el cuarto compromiso de gestión y que describa la acción educativa desarrollada por el docente en aula. La administración del instrumento de evaluación le dará objetividad al proceso de la evaluación así como también le otorgará un nivel de confianza y calidad en la sistematización de sus resultados.

- *Guía de observación docente*. Instrumento estructurado con la finalidad de observar los procesos pedagógicos que el docente desarrolla en su sesión de aprendizaje, éstos aspectos se relacionan con la planificación, ejecución y evaluación del proceso aprendizaje enseñanza. Es difundida al personal docente del área a fin de tener conocimiento y consenso en los aspectos a ser observados en un ambiente de confianza, imparcialidad y respeto.

- *Rúbrica de observación de aula*. Evalúa el desenvolvimiento que tiene el docente en el aula durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje en un espacio de sesenta minutos. La sesión puede desarrollarse en un escenario o espacio elegido por el docente. La ejecuta el Comité de Evaluación liderado por el líder pedagógico de la entidad educativa. Previamente, se programa la visita en una fecha que al mismo tiempo es conocida por el docente. Se evalúa seis desempeños, el primero trata del involucramiento activo de los escolares en el aprendizaje, el segundo trata del uso efectivo del tiempo dedicado al aprendizaje, el tercero toma en cuenta la promoción del razonamiento, creatividad y la criticidad, el desempeño cuarto trata acerca del proceso de acompañamiento del docente a los escolares para el aprendizaje.

El quinto desempeño es con respecto a la generación de un espacio de respeto y de proximidad del docente hacia el estudiante y, el último desempeño se refiere a la

regulación positiva del comportamiento de los estudiantes. Los seis desempeños considerados en la rúbrica toman en cuenta aspectos que son observables en el aula y sustantivos en la práctica docente. El observador es previamente capacitado por el Ministerio de Educación quien a la vez lo certifica. Ante ello, los docentes podrán afinar su práctica pedagógica y tener seguridad de brindar un buen servicio educativo reflejado en resultados óptimos de aprendizaje de los estudiantes.

5.1.2 Área de Comunicación. Está orientada a fortalecer capacidades y actitudes de los escolares en la comprensión y producción de textos diversos en diversos eventos de comunicación, a fin de incrementar su horizonte cultural, su nivel de interacción social a través del lenguaje, así como de recrearse mediante la lectura de textos de su propia creación. Ofrece herramientas para entablar una relación con empatía y asertividad, que solucione conflictos, consensue y contribuya con la cultura de convivencia saludable (MINEDU, 2008). El uso del lenguaje permitirá la toma de conciencia de sí mismo al estructurar y dar significado a sus vivencias y conocimientos (MINEDU, 2015). Ante esto, los estudiantes serán capaces de emplear adecuadamente los recursos comunicativos básicos en la interacción con los demás y con un lenguaje apropiado y saludable.

5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación. El enfoque del área de Comunicación es el enfoque comunicativo. Este enfoque implica desarrollar competencias comunicativas desde el uso y la práctica del lenguaje en el ámbito social, ubicados en realidades socioculturales diferentes. Considera el análisis acerca del lenguaje en relación a su aplicación, que no es para aprender en los diferentes campos del conocimiento, sino para acoger diversas expresiones literarias y para lograr el desenvolvimiento en diferentes momentos de la vida (MINEDU, 2016). A partir de esta concepción, los estudiantes podrán apropiarse de manera integral del lenguaje, los que a su vez son complementados y enriquecido con el uso adecuado de los recursos tecnológicos de la información y comunicación actual.

5.1.2.2 Competencia Lee diversos tipos de textos escritos. Se refiere al proceso de interacción eficaz entre el lector, texto y contexto sociocultural que implica la lectura. El estudiante desarrollará la capacidad de interpretación propiciando una postura acerca de ellos. Esta competencia integra las capacidades de obtener información del texto escrito, es decir, el estudiante identificará y seleccionará en los textos escritos la información con un determinado objetivo; la capacidad de inferir e interpretar información del texto, consiste en estructurar el sentido del texto, deduce

información nueva y luego procede a su interpretación integrando información para estructurar el texto, argumentar su finalidad, el empleo estético del lenguaje, la intencionalidad del autor, y la relación con el contexto sociocultural tanto del lector como del texto.

Integra la capacidad reflexiona y evalúa el contenido y contexto del texto, quiere decir que se realizará la comparación y contrastación del contenido textual con la experiencia, lo que conoce el lector y con las diversas fuentes de información. Con respecto a la evaluación, se procederá a realizar el análisis y valoración de los textos para estructurar un comentario personal o juicio acerca del contenido del texto, sus efectos, relación con textos diferentes, y el ámbito sociocultural del texto y también del lector.

5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia. Son recursos que aplica el lector para la mejora de su capacidad de comprensión lectora que le permita obtener un significado global de un determinado texto, puede ser a través de una lectura silenciosa, una lectura oral, lectura ortográfica, lectura escogida, lectura con apoyo, lectura y relectura, lectura comentada y, para promover con eficacia el desarrollo de la lectura es necesario aplicar estrategias antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura.

- *Antes de la lectura*. Es necesario establecer el propósito o finalidad de la lectura que se va a realizar, considerar los saberes previos en relación a la lectura por parte del lector, y realizar el análisis de los componentes de la estructura del texto, escritura, extensión del texto. Es de gran ayuda la formulación de las siguientes interrogantes: ¿para qué vamos a leer este texto?, ¿qué sabemos de este texto?, ¿de qué trata este texto?, ¿qué nos dice su estructura?

- *Durante la lectura*. En este proceso, es importante la formulación de hipótesis, promover la predicción o anticipaciones acerca del texto, realizar preguntas del texto leído, aclarar algunas dudas que surjan a raíz de la lectura del texto, es importante promover la relectura de algunas partes que resulten confusas para el lector, realizar consultas al diccionario, para el aseguramiento de la comprensión del texto es conveniente pensar en voz alta, así como diseñar imágenes mentales para la visualización de ciertas descripciones.

- *Después de la lectura*. Se estila realizar un resumen y síntesis de la lectura indicando el tema y las principales ideas, plantear y dar respuesta a interrogantes literales, inferenciales y criteriales, así como emplear organizadores gráficos,

generalizar el nuevo saber aplicando lo nuevo a situaciones diferentes. Es muy útil la realización de actividades que signifique la comprensión del tema a través de trabajos prácticos.

5.1.2.2.2 Recursos metodológicos para desarrollar la competencia. Para la comprensión lectora es importante aplicar el enfoque textual que permita obtener una lectura ágil, eficiente y no seccionada, es decir, se leerá el texto y a la vez se comprenderá. Otro aspecto importante es orientar el entendimiento global del texto que permita ahondar en los detalles, iniciar con el tema y no con el vocabulario, así daremos confianza al estudiante frente a párrafos complejos. Al mostrarle imágenes, figuras o escenas ilustradas del tema, los estudiantes harán el intento de adelantarse a los sucesos contenidos en el tema. Este recurso didáctico permitirá desarrollar en el estudiante capacidades de deducción e inducción.

Para promover la lectura de textos escritos, ésta habilidad no debe ser separada de otras sino que debe estar relacionada a la producción oral y escrita. Es decir, se puede proceder a la lectura y también a la escritura mediante la elaboración de cuadros de resumen, al tomar notas o subrayando ideas principales. De igual modo, se puede realizar lectura y comunicación oral a través de debates, foros, discusiones controversiales, mesa redonda, entre otros. Otro punto relevante es que la lectura debe ser activa mediante la formulación de preguntas tipo abiertas, plantearse a sí mismo interrogantes, de tal modo que les permita desarrollar la capacidad crítico reflexiva y debate entre sus pares.

La lectura cumple una función comunicativa y por ellos las estrategias que se empleen deberán ser con sentido, con significatividad que permita al estudiante dar respuesta o solución a una situación comunicativa que se le presenta. Las actividades planificadas para la lectura de textos escritos serán variadas, flexibles, adecuadas al texto de lectura y claramente planteados para el desarrollo de sus habilidades lectoras (MINEDU, 2015). Estos recursos metodológicos para el desarrollo de la competencia lee textos escritos, permitirá a los estudiantes tener cercanía o proximidad a un texto y logren el hábito de la lectura para luego llegar a ser lectores eficaces e independientes.

5.1.2.2.3 Planificación de sesiones de aprendizajes. Las sesiones de aprendizaje se desprenden de la Unidad de Aprendizaje y éste a su vez del Programa Anual del área de Comunicación. La sesión está estructura por el título, el aprendizaje esperado, la secuencia didáctica y el diseño de evaluación. El título contiene la actividad significativa, interesante, dinámica. El aprendizaje esperado está comprendido por la

competencia, las capacidades e indicadores de desempeño. La secuencia didáctica está diseñada por tres momentos pedagógicos conteniendo procesos pedagógicos que son: recojo de saberes, problematización, propósito y organización, gestión y acompañamiento y finalmente la evaluación.

En el proceso pedagógico gestión y acompañamiento se considera la problematización, el análisis de información y toma de decisiones. Asimismo, la evaluación y la motivación son transversales durante todo el proceso de desarrollo de la sesión de aprendizaje. En el diseño de la evaluación se toma en cuenta los indicadores de desempeño, las evidencias de aprendizaje y el instrumento de evaluación (MINEDU, 2016). A partir de esta ruta metodológica, en la planificación de la sesión de aprendizaje, se debe partir de un norte que viene a ser el paradigma pedagógico, vinculado a las teorías y enfoques pedagógicos, luego articulado a los principios pedagógicos para centrase con objetividad y centralidad en los procesos pedagógicos de una sesión de aprendizaje.

5.1.2.2.4 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje de Comunicación. El clima escolar es muy necesario en el proceso de aprendizaje escolar. De acuerdo con el informe de la UNESCO (2008), el clima escolar está asociado estrechamente al aprendizaje. Frente a este reporte, es vital que el líder pedagógico presente a la escuela como un espacio acogedor, armonioso, seguro, limpio y favorable al aprendizaje (MINEDU, 2016). Estas acciones brindarán a los padres y estudiantes la seguridad de que los escolares recibirán buen trato durante el proceso de su permanencia en la escuela.

Mayor razón, el clima favorable debe evidenciarse en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje del área curricular Comunicación, partiendo del acuerdo de normas de convivencia en donde todos los estudiantes por consenso se sientan comprometidos en cumplir con las reglas de convivencia establecidas en aula, otro aspecto es propiciar en la sesión de clase la participación democrática de los estudiantes, el aula debe percibirse el respeto entre todos y a la interculturalidad y promoción de la inclusividad integrando a los escolares de habilidades diferentes.

Según los lineamientos para la gestión de la convivencia escolar (MINEDU, 2016) propone tres líneas importantes de acción: la promoción de la convivencia escolar, la prevención de la violencia escolar y la atención de casos de violencia y acoso escolar. Desde esta perspectiva, la escuela tiene mucho que contemplar en la formación del estudiante, especialmente a través de la regulación de sus emociones,

mediante la reflexión acerca de su comportamiento en aula o fuera de ella se comprometa a modificar las actitudes negativas en apropiadas. A nivel de aula, las medidas reguladoras se caracterizarán por ser respetuosas, formativas vinculada a las conductas a modificar, una medida razonable, gradual, precisa, reparadoras del daño, restauradora de las interacciones afectadas, que ayude a aprender de los errores.

Una vez más, se corrobora la importancia del ambiente pedagógico que debe reinar en la escuela y que el estilo de actuar de las personas inciden bastante en el proceso de aprendizaje del estudiante, el clima pedagógico constituye la condición física y social adecuada para que el escolar interactúe con el saber nuevo de manera estimulante, motivadora, con ánimo de compartir experiencias con sus pares, respetando las ideas de los demás, valorando y respetando las características individuales, trabajando en equipo y haciendo parte de su vida personal, las normas de convivencia para el bienestar personal y social.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa titulada "Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes para la mejora de la calidad educativa" se desarrolló en la Institución Educativa "Luisa Del Carmen Del Águila Sánchez" del distrito de La Banda de Shilcayo, en Tarapoto, región San Martín. Su propósito fue tener una comunidad educativa que esté comprometida con el proceso aprendizaje enseñanza y con la mejora del rendimiento escolar. Los autores, gestores de la experiencia fueron Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara. La experiencia exitosa se inició con el diagnóstico institucional reflejando como resultado que los docentes tienen problemas en el diseño y empleo de materiales educativos en las sesiones de aprendizaje, en la elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación desconociendo el real nivel de avance en los aprendizajes escolares.

Sin embargo, el diagnóstico permitió formular el problema principal sobre dificultades en el proceso aprendizaje enseñanza que generan bajo rendimiento escolar. Se planificó el Plan de Mejora como alternativa de solución al problema a través del fortalecimiento del Consejo Académico llevándose a cabo un Plan de

Acompañamiento Pedagógico al personal docente, así como la actualización de la propuesta pedagógica y posteriormente socializada. Se ejecutaron talleres de capacitación sobre estilos de aprendizaje, Tics, capacitación en Rutas del aprendizaje y, fueron acompañados por los especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local.

Posteriormente, surge el liderazgo pedagógico del equipo directivo presentando una propuesta diferente de monitoreo y acompañamiento docente dando mayor énfasis a la propuesta pedagógica que implica el desarrollo de las rutas de aprendizaje. Las estrategias que aplicadas fueron: autoevaluación a todo el personal docente, reuniones de reflexión de la práctica pedagógica por áreas, ciclos y niveles, todas estas estrategias lideradas por el equipo directivo contaron con el apoyo de algún docente de especialidad. Realizado el trabajo del directivo con liderazgo pedagógico, el 90% de docentes muestra una actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, tienen su carpeta pedagógica al día, han tomado conciencia de las importancia del trabajo colaborativo, con apertura hacia los demás, el nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes viene mejorando así como la imagen institucional.

Esta experiencia exitosa permite fortalecer la gestión directiva por el logro de sus resultados en la mejora de la práctica docente y del logro de los aprendizajes así como por el desempeño de un liderazgo pedagógico, que servirán de referente para continuar en la transformación de la escuela, movilizar, estimular y fortalecer al personal docente en su desarrollo personal, profesional e institucional, considerar la importancia del monitoreo y acompañamiento el docente en forma sostenida, en un ambiente de respeto, coordinación y comunicación.

6. Diseño de Plan de Acción

El Plan de Acción es muy importante en la gestión del líder pedagógico porque realizará un trabajo secuencial y sostenido a favor de la mejora de la práctica docente. El Plan de Acción viene a ser un referente o guía que permitirá al líder pedagógico realizar la organización, orientación e implementación de una serie de actividades conducentes a la realización de una propuesta de intervención. Diseñar el Plan de Acción.

6.1 Objetivos

El Plan de Acción requiere de acciones que direccionen y concreten el trabajo pedagógico docente tomando como referencia las expectativas que tienen frente al logro de los aprendizajes y que constituyan de manera óptima la ruta a seguir por el líder pedagógico, para alcanzar el logro de los aprendizajes, por tal motivo, es necesario plasmar las acciones que permitan cumplir mejorar la práctica docente, y por ello, se presenta a continuación los objetivos tanto general como específicos.

6.1.1 Objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la Competencia 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° 81002 “Javier Heraud” del distrito de Trujillo, UGEL 04 Trujillo Sur Este – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia lee diversos textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre la planificación de los procesos pedagógicos, el monitoreo y reforzamiento del aprendizaje, empleo de materiales didácticos, aplicación de estrategias metodológicas y de la regulación del comportamiento y la promoción de las normas de convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos textos escritos, del área Comunicación.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia lee diversos textos escritos del área Comunicación.

A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, con los indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta planteada.

6.2 Matriz del Plan de Acción

El Plan de Acción responde a la problemática priorizada que requiere en la brevedad dar solución y a través de ella permitirá establecer una serie de actividades que se orienten a ejecutar una propuesta de intervención. Por tanto, constituye un referente para dar solución al problema focalizado del bajo nivel de logro de los aprendizajes. Su objetivo general se relaciona con el problema priorizado porque se propone fortalecer las capacidades pedagógicas de los docentes para la mejora de su práctica pedagógica y ésta incida en el mejoramiento del nivel de logro de los aprendizajes. De igual modo los objetivos específicos se vinculan con el problema porque su propósito es centrarse en acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente que garanticen el logro de los aprendizajes.

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 significando una oportunidad para la formulación de opciones de respuesta ante la problemática detectada.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA								
							M	A	M	J	J	A	S	O	N
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia lee diversos textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización acerca de la relevancia, propósito y características del monitoreo en la II.EE	Equipo directivo	x								
					1.2. Jornada de revisión participativa y consensuada de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Equipo directivo	x								
					1.3. Socialización de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Equipo directivo	x								
					1.4. Diseño del Cronograma de Monitoreo pedagógico.	Equipo directivo	x								
					1.5. Procesamiento, comunicación y análisis de resultados de la primera visita	Equipo directivo	x								
					1.6. Diagnóstico del desempeño docente llevada a cabo en la primera visita.	Equipo directivo		x	x						
					1.7 Observación de sesiones de aprendizaje a nivel trimestral.	Equipo directivo	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos textos escritos, del área Comunicación.	Porcentaje de docentes acompañados en su práctica pedagógica.	100% de docentes acompañados en su práctica pedagógica.	Pasantías	2.1 Selección de docentes de I.E. para participar de la pasantía.	Equipo directivo	x								
					2.2 Diseño del protocolo de la pasantía entre docentes del área de Comunicación.	Equipo directivo	x								
					2.3. Socialización del protocolo de pasantía entre docentes del área de Comunicación.		x								
					2.4. Observación de pasantes del área de Comunicación.	Equipo directivo			x			x		x	
					2.5 Análisis crítico reflexivo de la observación de la práctica pedagógica por los docentes pasantes de Comunicación.	Equipo directivo			x			x		x	
					2.6. Elaboración de compromiso de mejora del docente observado.	Equipo directivo			x			x		x	
					2.7. Reconocimiento a los docentes pasantes por el trabajo colaborativo.	Equipo directivo								x	
				Visita entre pares	3.1. Análisis del protocolo de observación entre pares de docentes del área de Comunicación.	Equipo directivo				x					
					3.2. Socialización del protocolo de obse4rvación por pares de docente en el área de Comunicación.	Equipo directivo				x					
					3.3. Observación entre pares de docentes del área de Comunicación.	Equipo directivo				x		x		x	
					3.4. Análisis y socialización de resultados de la observación por pares del área de Comunicación.	Equipo directivo				x		x		x	
					3.5 Registro de sugerencias y compromiso para la mejora de la práctica docente.	Equipo directivo				x		x		x	
					4.1 Cronograma de reuniones del círculo de	Equipo directivo		x							

				Círculo de interaprendizaje	interaprendizaje grupal.										
					4.2 Organización de grupos de interaprendizaje para el intercambio de experiencias en el área de Comunicación,	Equipo directivo		x							
					4.3 Ejecución del interaprendizaje mediante debates de temas curriculares, pedagógicos y estrategias de comprensión lectora.	Equipo directivo Docentes de área de Comunicación.			x		x		x		x
					4.4 Evaluación de las reuniones del círculo de interaprendizaje.	Equipo directivo				x		x			
					4.5 Jornada de reflexión y compromiso de mejora.	Equipo directivo Docentes del área de Comunicación.					x		x		
				Taller de capacitación docente	5.1 Coordinación y organización con aliados estratégicos para el taller de capacitación docente en estrategias para leer diversos textos escritos.	Equipo directivo Aliados estratégicos.	x								
					5.2. Elaboración y aprobación del plan de capacitación docente.	Equipo directivo Aliados estratégicos.		x							
					5.3. Registro del personal docente al taller de actualización docente.	Equipo directivo.		x				x			
					5.4 Realización del taller de capacitación docente.	Equipo directivo.		x				x			
					5.5. Registro de estrategias para mejorar la lectura de textos escritos.	Equipo directivo.		x				x			
					5.6 Socialización de estrategias innovadoras para elevar el nivel de lectura de textos escritos y mejorar la práctica docente.	Equipo directivo.						x			
		.		Comunidades Profesionales de Aprendizaje	6.1. Jornada de sensibilización de los objetivos, fines e importancia de la formación de una CPA a los docentes del área de Comunicación.	Equipo directivo			x	x	x	x	x	x	x
					6.2. Formación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje.	Equipo directivo		x							
					6.3. Elaboración de un plan de actividades para las reuniones de la CPA.	Equipo directivo			x						
					6.4 Elaboración de un cronograma mensual de reuniones en la CPA.	Equipo directivo			x						
					6.5. Realización de conversatorios, debates, comentarios de temas curriculares.	Equipo directivo			x						
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia lee diversos textos escritos del área	Porcentaje de personal docente evaluado en su práctica pedagógica.	100% de docentes del área de Comunicación evaluados en su práctica pedagógica.	Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación Portafolio	7.1 Diseño de la lista de cotejo para evaluar evidencias de la práctica pedagógica.	Equipo directivo	x								
					7.2. Análisis y socialización de los instrumentos de evaluación.	Equipo directivo Personal docente	x								
					7.3 Aplicación de los instrumentos de evaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Equipo directivo Personal docente		x		x		x		x	
					7.4 Sistematización de resultados de la aplicación de los instrumentos.	Equipo directivo Personal docente		x		x		x		x	

	Comunicación.				7.5 Reflexión crítica ante los resultados obtenidos.	Equipo directivo Personal docente		x		x		x		x	
					7.6 Retroalimentación formativa al personal docente.	Equipo directivo Personal docente		x		x		x		x	
					7.7 Evaluación del logro de los aprendizajes de los estudiantes.	Equipo directivo Personal docente				x			x		
					7.8 Sistematización de resultados.	Equipo directivo Personal docente					x			x	
					7.9 Jornada de reflexión de los resultados obtenidos en los logros del aprendizaje.	Equipo directivo Personal docente					x			x	
					7.10 Toma de decisiones y planes de mejora.	Equipo directivo Personal docente					x			x	
					7.11 Evaluación del portafolio mediante la lista de cotejo.	Equipo directivo		x	x		x	x		x	x
					7.12 Socialización de resultados de la evaluación del portafolio.	Equipo directivo			x			x			x
					7.13 Sugerencias y/o recomendaciones para la mejora de los productos del aprendizaje considerados en el portafolio.	Equipo directivo			x			x			x
					7.14 Registro de compromiso de mejora en la presentación de productos del aprendizaje en el portafolio docente.	Equipo directivo Docentes			x			x			x

Figura 4: Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción

En el marco de la gestión escolar se circunscribe el Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción, muy importante para dar cumplimiento al logro de los objetivos específicos planteados en el Plan de Acción. Su formulación permitirá identificar aquellas falencias, limitaciones o necesidad de reajuste que requieren algunas actividades propuestas en el plan y que ameritan atención durante el proceso de seguimiento. Su previsión permitirá tomar decisiones rápidas a fin de llevar a cabo un buen proceso y evitar dificultades o retrasos posteriores.

El Plan de Acción a través de su plan de monitoreo y evaluación se diseña a través de una matriz cuyo diseño comprende cinco componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Señala la escala valorativa que indica el nivel de implementación de las actividades planteadas como base para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias: Comprende los medios de verificación que son la base del nivel de logro establecido en la escala valorativa. Son los que permiten la constatación de los procesos realizados en el desarrollo o aplicación del Plan de Acción.
- Instrumentos: Son formatos diseñados y estructurados para el registro de información con determinadas características conteniendo lo que se quiere evaluar, así como también de las condiciones en que se realizará su administración. Sirve para documentar el desempeño docente y ser un referente para plantear su reflexión y compromiso de mejora.
- Recursos: Vienen a ser los materiales tangibles que se dispone para el cumplimiento y logro óptimo de sus objetivos. Es el material de apoyo que se emplea para facilitar la ejecución de las acciones programadas en el Plan de Acción.
- Porcentaje de logro de la meta: Se refiere a la estimación en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, según a lo programado en el diseño del Plan de Acción.

  Se presenta, a continuación, la matriz del plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia lee diversos textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización acerca de la relevancia, propósito y características del monitoreo en la IE	Equipo directivo						X	Acta de asistencia. Libro de acta.	Guía de monitoreo del Plan de Acción. Lista de cotejo. Encuestas de opinión.	Papel bond Papelote Plumones Lapiceros	100% de visitas ejecutadas
			1.2. Jornada de revisión participativa y consensuada de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Equipo directivo Personal docente				x			Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados.	Libro de actas. Ficha de monitoreo pedagógico.	Papelotes Fotocopias Impresos	
			1.3. Socialización de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Equipo directivo Personal docente				x			Acta de participación. Instrumentos contextualizados.	Libro de actas. Ficha de monitoreo pedagógico.	Papel bond Fotocopias	
			1.4. Diseño del Cronograma de Monitoreo pedagógico.	Equipo directivo Personal docente					x		Acta de asistencia. Plan de monitoreo.	Libro de actas. Ficha de monitoreo pedagógico.	Papel bond Copias	
			1.5. Procesamiento, comunicación y análisis de resultados de la primera visita	Equipo directivo Personal docente					x		- Matriz de evidencias. - Lista de prioridades para el acompañamiento pedagógico.	Cuadro de resultados de visita en aula. Cuadro de prioridades pedagógicas.	Fotocopias Impresos	

			1.6. Diagnóstico del desempeño docente llevada a cabo en la primera visita.	Equipo directivo Docente					x		- Informe de monitoreo. - Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Reporte de visita al aula. Matriz fortalezas y debilidades.	Papel bond	
			1.7. Observación de sesiones de aprendizaje a nivel trimestral.	Equipo directivo					x		- Lista de cotejo. - Fotos - Carpeta pedagógica	Lista de cotejo. Guía de observación.	Fotocopias Cámara fotográfica Papel bond	
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos textos escritos, del área Comunicación.	Porcentaje de docentes acompañados en su práctica pedagógica.	Pasantía	2.1. Selección de docentes de I.E. para participar de la pasantía.	Equipo directivo		x					Acta de coordinación. Parte de asistencia.	Libro de acta. Registro de asistencia.	Papel bond.	100% de docentes del área de Comunicación. participantes en las pasantías.
			2.2. Diseño del protocolo de la pasantía entre docentes del área de Comunicación.	Equipo directivo Docentes		x					Acta de coordinación. Protocolo de pasantía.	Registro de asistencia. Esquema de protocolo.	Libro de actas. Fotocopias	
			2.3. Socialización del protocolo de pasantía entre docentes del área de Comunicación.	Equipo directivo Docentes		x					Acta de coordinación. Protocolo de pasantía.	Registro de asistencia. Esquema de protocolo.	Libro de actas. Fotocopias	
			2.4. Observación de pasantes del área de Comunicación.	Equipo directivo Docentes		x					Material impreso.	Ficha de observación	Libro de actas Fotocopias	
			2.5 Análisis crítico reflexivo de la observación de la práctica pedagógica por los docentes pasantes de Comunicación.	Equipo directivo Docentes		x					Acta de reunión de trabajo. .Cuadro de fortalezas y debilidades.	Libro de actas Guía de observación	Papel bond Papelote	

			2.6. Elaboración de compromisos de mejora del docente observado.	Equipo directivo. Docentes.		x					Compromiso de mejora.	Acta de compromiso de mejora.	Papelote Papel bond	
			2.7. Reconocimiento a los docentes pasantes por el trabajo colaborativo.	Equipo directivo.		x					Lista de pasantes colaboradores.	Constancia o diploma.	Cartulina de color Impresiones	
		Visita entre pares	3.1. Análisis del protocolo de observación entre pares de docentes del área de Comunicación..	Equipo directivo.				x			Acta de reunión Protocolo de observación de pares.	Acta de reunión y toma de acuerdos. Listado de procedimientos de Protocolo.	Papel bond Papelote Plumones	70% de visitas entre pares.
			3.2. Socialización del protocolo de obse4rvación por pares de docente en el área de Comunicación.	Equipo directivo		x					Registro de asistencia. Protocolo textual izado.	Libro de actas. Protocolo textualizadas.	Papel bond Papelote Plumones	
			3.3. Observación entre pares de docentes del área de Comunicación.	Equipo directivo		x					Ficha de observación. Registro de asistencia.	Libro de actas. Registro de asistencia.	Papel bond Lapiceros Fotocopias	
			3.4. Análisis y socialización de resultados de la observación por pares del área de Comunicación.	Equipo directivo		x					Cuadro de resultado de la observación.	Reporte de análisis de resultados.	Papel bond Papelotes	
			3.5 Registro de sugerencias y compromiso para la mejora de la práctica docente.	Equipo directivo		x					Reunión de coordinación. Cuadro de recomendaciones y sugerencias.	Acta de reunión Ficha de recomendaciones o sugerencias.	Papel bond Fotocopias Lapiceros	
		Círculo de interaprendizaje	4.1 Cronograma de reuniones de los círculos de interaprendizaje grupal.	Equipo directivo.				x			Registro de asistencia. Fecha de reuniones.	Libro de actas. Cronograma de reuniones.	Fotocopias Papel bond	70% de formación de círculos de

			4.2 Organización de grupos de interaprendizaje para el intercambio de experiencias en el área de Comunicación,	Equipo directivo.			x		x		Registro de asistencia.	Libro de actas.	Papel bond	interaprendizaje.
			4.3 Ejecución del interaprendizaje mediante debates de temas curriculares, pedagógicos y estrategias de comprensión lectora.	Equipo directivo. Docentes de área de Comunicación.			x		x		Registro de asistencia.	Libro de actas. Impresos. Copias.	Papel bond Impresos Fotocopias Papelotes	
			4.4 Evaluación de las reuniones del círculo de interaprendizaje.	Equipo directivo.			x		x		Registro de asistencia.	Libro de actas. Ficha de evaluación.	Papel bond	
			4.5 Jornada de reflexión y compromiso de mejora.	Equipo directivo. Docentes de área de Comunicación.			x		x		Registro de asistencia. Documentos de trabajo.	Libro de actas. Impresos. Copias.	Papel bond Papelotes	
		Taller de capacitación docente	5.1 Coordinación y organización con aliados estratégicos para el taller de capacitación docente en estrategias para leer diversos textos escritos.	Equipo directivo. Aliados estratégicos.					x		Reunión de coordinación. Solicitud dirigida a los aliados estratégicos.	Acta de reunión. Solicitud.	Papel bond	80% de capacitación docente.
			5.2. Elaboración y aprobación del plan de capacitación docente.	Equipo directivo.					x		Plan de capacitación docente.	Resolución de aprobación del Plan de capacitación.	Papel bond Fotocopias	

			5.3. Registro del personal docente al taller de actualización docente.	Equipo directivo					x		Asistencia del personal docente	Registro de asistencia	Papel bond Papelote Plumones Lapiceros	
			5.4 Realización del taller de capacitación docente.	Equipo directivo.					x		Asistencia al taller de capacitación docente.	Registro de asistencia.	Papel bond Papelotes	
			5.5. Propuesta de estrategias para mejorar la lectura de textos escritos.	Equipo directivo.			x				Propuesta de estrategias.	Acta de participación.	 Hojas de colores Papel bond	
			5.6 Socialización de estrategias innovadoras para elevar el nivel de lectura de textos escritos y mejorar la práctica docente.	Equipo directivo.			x				Asistencia al taller de capacitación.	Acta de participación.	Papel bond Impresos	
		Comunidades Profesionales de Aprendizaje	6.1. Jornada de sensibilización de los objetivos, fines e importancia de la formación de una CPA a los docentes del área de Comunicación.	Equipo directivo		x					Participación docente	Acta de asistencia	Material de información Fotocopias	80% de docentes participantes en Comunidad Profesional de Aprendizaje.
			6.2. Formación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje.	Equipo directivo		x					Lista de participación	Registro de asistencia	Papel bond Material de información	
			6.3. Elaboración de un plan de actividades para las reuniones de la CPA.	Equipo directivo		x					Diseño de actividades para la CPA	Plan de actividades	Papel bond Fotocopias	
			6.4 Elaboración de un cronograma mensual de reuniones en la CPA.	Equipo directivo		x					Cronograma de actividades y reuniones de CPA	Plan de actividades	Papel bond Fotocopias	

			6.5. Realización de conversatorios, debates, comentarios de temas curriculares.	Equipo directivo		x					Participación a los eventos	Registro de asistencia Fotos	Fotocopias	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia lee diversos textos escritos del área Comunicación.	Porcentaje de personal docente evaluado en su práctica pedagógica.	Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación Portafolio	7.1 Diseño de la lista de cotejo para evaluar evidencias de la práctica pedagógica.	Equipo directivo		x					Instrumentos de evaluación	Lista de cotejo	Fotocopias	80% de docentes evaluados en la práctica pedagógica.
			7.6.Análisis y socialización del instrumento de evaluación.	Equipo directivo Personal docente		x					Registro de análisis Registro de socialización	Lista de cotejo	Fotocopias	
			7.7 Aplicación de los instrumentos de evaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Equipo directivo Personal docente		x					Instrumentos de evaluación	Lista de cotejo	Fotocopias	
			7.4 Sistematización de resultados de la aplicación de los instrumentos.	Equipo directivo Personal docente		x					Libro de actas Registro de asistencia	Acta de reunión	Diapositivas Fotocopias	
			7.5 Reflexión crítica ante los resultados obtenidos.	Equipo directivo Personal docente			x				Libro de actas Registro de asistencia	Acta de reunión	Diapositivas Fotocopias	
			7.6 Retroalimentación formativa al personal docente.	Equipo directivo Personal docente			x				Libro de actas Registro de asistencia	Acta de reunión	Diapositivas Fotocopias	100% de portafolios evaluados.
			7.7 Evaluación del logro de los aprendizajes de los estudiantes.	Equipo directivo Personal docente				x			Libro de actas Registro de	Acta de reunión Instrumentos de evaluación	Fotocopias	

											asistencia			
			7.8 Sistematización de resultados.	Equipo directivo Personal docente				x			Libro de actas Registro de asistencia	Acta de reunión Cuadro de resultados	Fotocopias Diapositivas Papelotes	
			7.9 Jornada de reflexión de los resultados obtenidos en los logros del aprendizaje.	Equipo directivo Personal docente				x			Libro de actas Registro de asistencia	Acta de reunión Cuadro de resultados	Fotocopias Diapositivas Papelotes	
			7.10 Toma de decisiones y planes de mejora.	Equipo directivo Personal docente				**x**			Libro de actas Registro de asistencia	Acta de reunión Planes de mejora	Fotocopias Papelotes Papel bond	
			7.11 Evaluación del portafolio mediante la lista de cotejo.	Equipo directivo			**x**				Portafolio	Lista de cotejo	Papel bond	
			7.12 Socialización de resultados de la evaluación del portafolio.	Equipo directivo				**x**			Reunión de trabajo	Acta de participación	Papel bond Material impreso	
			7.13 Sugerencias y/o recomendaciones para la mejora de los productos del aprendizaje considerados en el portafolio.	Equipo directivo Personal docente				**x**			Cuadro de sugerencias y recomendaciones	Acta de participación	Papel bond Fotocopias	
			7.14 Registro de compromiso de mejora en la presentación de	Equipo directivo			**x**				Cartel de compromisos de mejora	Acta de compromiso de mejora	Papel bond Papelotes Cartulinas	

			productos del aprendizaje en el portafolio docente.										Plastilina	

Figura 5: Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.

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

El Plan de Acción está planificado y estructurado de manera integral y sistemática, de tal modo que su aplicación permitirá alcanzar las metas y objetivos previstos para la mejora de la práctica pedagógica, sin embargo, el Plan de Acción está sujeta a probables contratiempos o dificultades que puedan suscitarse durante el proceso de ejecución, y para ello se plantean medidas para ser adoptadas como alternativas ante un imprevisto y evite la interrupción del normal desarrollo del Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear a los docentes de área de Comunicación en relación a la práctica pedagógica mediante visitas de observación al aula para obtener información de los procesos pedagógicos y de la promoción de la convivencia escolar.	Resistencia al cambio. Indiferencia a mejorar profesionalmente. Esquema de trabajo tradicional.	Jornada de sensibilización docente en retos del siglo XXI. Gestión de espacios o ambiente de acogida, respeto y confianza. Talleres de capacitación docente en nuevos paradigmas pedagógicos.
Acompañar a los docentes del área de Comunicación en su práctica pedagógica a través de una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico que permita enriquecer las capacidades pedagógicas en el desarrollo de la competencia lee textos escritos.	Impuntualidad en la presentación de documentos técnico pedagógicos. No aceptan observaciones o sugerencias en su labor pedagógica.	Diseño consensuado de normas de convivencia. Establecimiento de círculos de interaprendizaje. Creación de Comunidades profesionales de aprendizaje.
Evaluar la práctica pedagógica de los docentes del área de Comunicación orientados al desarrollo de la competencia lee textos escritos teniendo en cuenta los productos presentados en el proceso de monitoreo y acompañamiento y acciones para la gestión de la convivencia escolar.	Tensión. Nerviosismo. Estrés.	Talleres de fortalecimiento de capacidades en procesos pedagógicos. Acompañamiento sostenible de la práctica pedagógica para la mejora continua.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse.

8. Presupuesto del Plan de Acción

La planificación del presupuesto del Plan de Acción conduce a la previsión y valoración de los recursos financieros necesarios para su ejecución y desarrollo oportuno. Cada una de las actividades programadas en el presente Plan de Acción registra un límite de costo a fin de tener conocimiento del monto de inversión que se requiere para su desarrollo normal y de la entidad o área que procederá asumir como fuente de financiamiento.

El cuadro de presupuesto está estructurado por una columna en donde se registra el tipo de actividades a llevarse a cabo en la aplicación del Plan de Acción, otra columna registra los tiempos, plazos o periodos de tiempo en que se realizarán cada actividad, la tercera columna es para especificar los costos de los materiales necesarios y finalmente, una cuarta columna corresponde a las fuentes de financiamiento detallando la entidad, área o estamento de donde procede la inversión.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización acerca de la relevancia, propósito y características del monitoreo en la IE.	Marzo	S/ 15.00 libro de actas S/ 5.00 papel bond S/ 15.00 plumones S/ 10.00 lapiceros	Recursos propios I.E.
1.2 Jornada de revisión participativa y consensuada de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Marzo	S/ 5.00 Papelotes S/ 5.00 Fotocopias S/ 5.00 Impresos	Recursos propios IE.
1.3 Socialización de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Marzo	S/ 500 Papel bond S/ 5.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
1.4 Diseño del cronograma de Monitoreo pedagógico.	Marzo	S/ 5.00 Papel bond S/ 5.00 copias	Recursos propios IE.
1.5 Procesamiento, comunicación y análisis de resultados de la primera visita	Marzo	S/ 5.00 Fotocopias S/ 10.00 Impresos	Recursos propios IE.
1.6 Diagnóstico del desempeño docente llevada a cabo en la primera visita.	Abril - Mayo	S/ 5.00 Papel bond	Recursos propios IE.
1.7 Observación de sesiones de aprendizaje a nivel trimestral.	Marzo - Diciembre	S/ 10.00 Fotocopias S/ 15000 Cámara fotográfica S/ 2.00 Papel bond	Recursos propios IE.

2.1 Selección de docentes de IE. para participar de la pasantía.	Marzo	S/ 2.00 Papel bond.	Recursos propios IE.
2.2 Diseño del protocolo de la pasantía entre docentes del área de Comunicación.	Marzo	S/ 5.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
2.3Socialización del protocolo de pasantía entre docentes del área de Comunicación.	Marzo	. S/ 3.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
2.4. Observación de pasantes del área de Comunicación.	Mayo – Agosto - Octubre	S/ 2.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
2.5 Análisis crítico reflexivo de la observación de la práctica pedagógica por los docentes pasantes de Comunicación.	Mayo – Agosto - Octubre	S/ 5.00 Papel bond S/ 5.00 Papelote	Recursos propios IE.
2.6Elaboración de compromisos de mejora del docente observado.	Mayo – Agosto - Octubre	S/ 3.00 Papelote S/ 5.00 Papel bond	Recursos propios IE.
2.7Reconocimiento a los docentes pasantes por el trabajo colaborativo.	Octubre	S/ 7.00 Cartulina de color S/ 10.00 Impresiones	Recursos propios IE.
3.1 Análisis del protocolo de observación entre pares de docentes del área de Comunicación.	Junio	S/ 5.00 Papel bond S/ 3.00 Papelote	Recursos propios IE.
3.2Socialización del protocolo de obse4rvación por pares de docente en el área de Comunicación.	Junio	S/ 2.00 Papel bond S/ 3.00 Papelote	Recursos propios IE.
3.3 Observación entre pares de docentes del área de Comunicación.	Junio – Agosto - Octubre	S/ 5.00 Papel bond S/ 4.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
3.4 Análisis y socialización de resultados de la observación por pares del área de Comunicación.	Junio – Agosto - Octubre	S/ 2.00 Papel bond S/ 5.00 Papelote	Recursos propios IE.
3.5 Registro de sugerencias y compromiso para la mejora de la práctica docente.	Junio – Agosto - Octubre	S/ 2.00 Papel bond S/ 5.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
4.1Cronograma de reuniones de los círculos de interaprendizaje grupal.	Abril	S/ 3.00 Fotocopias S/ 4.00 Papel bond	Recursos propios IE.
4.2 Organización de grupos de interaprendizaje para el intercambio de experiencias en el área de Comunicación,	Abril	S/ 4.00 Papel bond	Recursos propios IE.
4.3Ejecución del interaprendizaje mediante debates de temas curriculares, pedagógicos y	Mayo – Julio – Setiembre - Noviembre	S/ 5.00 Papel bond S/ 10.00 Impresos S/ 2.00 Fotocopias S/ 3.00 Papelotes	Recursos propios IE.

estrategias de comprensión lectora.			
4.4Evaluación de las reuniones del círculo de interaprendizaje.	Junio - Agosto	S/ 5.00 Papel bond	Recursos propios IE.
4.5 Jornada de reflexión y compromiso de mejora.	Julio - Setiembre	S/ 5.00 Papel bond S/ 3.00 Papelotes	Recursos propios IE.
5.1Coordinación y organización con aliados estratégicos para el taller de capacitación docente en estrategias para leer diversos textos escritos.	Marzo	S/ 5.00 Papel bond	Recursos propios IE.
5.2Elaboración y aprobación del plan de capacitación docente.	Abril - Agosto	S/ 5.00 Papel bond S/ 2.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
5.3Registro del personal docente al taller de actualización docente.	Agosto	S/ 5.00 Papel bond S/ 4.00 Papelote	Recursos propios IE.
5.4 Realización del taller de capacitación docente.	Abril - Agosto	S/ 3.00 Papel bond S/ 5.00 Papelote	Recursos propios IE.
5.5 Propuesta de estrategias para mejorar la lectura de textos escritos.	Abril -Agosto	S/ 7.00 Hojas de colores S/ 5.00 Papel bond	Recursos propios IE.
5.6Socialización de estrategias innovadoras para elevar el nivel de lectura de textos escritos y mejorar la práctica docente.	Agosto	S/ 4.00 Papel bond S/ 10.00 Impresos	Recursos propios IE.
6.1Jornada de sensibilización de los objetivos, fines e importancia de la formación de una CPA a los docentes del área de Comunicación.	Mayo - Noviembre	S/ 5.00 Material de información S/ 4.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
6.2Formación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje.	Abril	S/ 5.00 Papel bond S/ 5.00 Material de información	Recursos propios IE.
6.3Elaboración de un plan de actividades para las reuniones de la CPA.	Mayo	S/ 5.00 Papel bond S/ 5.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
6.4Elaboración de un cronograma mensual de reuniones en la CPA.	Mayo	S/ 3.00 Papel bond S/ 2.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
6.5Realización de conversatorios, debates, comentarios de temas curriculares.	Mayo	S/ 4.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
7.1Diseño de la lista de cotejo para evaluar evidencias de la práctica pedagógica.	Marzo	S/ 2.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
7.2 Análisis y socialización del instrumento de evaluación.	Marzo	S/ 5.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
7.3Aplicación de los	Abril – Junio –	S/ 4.00 Fotocopias	Recursos propios IE.

instrumentos de evaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Agosto - Octubre		
7.4Sistematización de resultados de la aplicación de los instrumentos.	Abril – Junio – Agosto - Octubre	S/ 4.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
7.5 Reflexión crítica ante los resultados obtenidos.	Abril – Junio – Agosto - Octubre	S/ 4.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
7.6Retroalimentación formativa al personal docente.	Abril – Junio – Agosto - Octubre	S/ 4.00 Fotocopias	Recursos propios I.E.
7.7 Evaluación del logro de los aprendizajes de los estudiantes.	Junio - Setiembre	S/ 4.00 Fotocopias	Recursos propios I.E.
7.8Sistematización de resultados.	Julio - Octubre	S/ 3.00 Papelotes S/ 4.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
7.9 Jornada de reflexión de los resultados obtenidos en los logros del aprendizaje.	Julio - Octubre	S/ 3.00 Papelotes S/ 4.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
7.10 Toma de decisiones y planes de mejora.	Julio - Octubre	S/ 3.00 Papelotes S/ 4.00 Fotocopias S/ 5.00 Papel bond	Recursos propios IE.
7.11Evaluación del portafolio mediante la lista de cotejo.	Marzo- Abril – Julio – Agosto – Octubre – Noviembre	S/ 4.00 Papel bond	Recursos propios IE.
7.12Socialización de resultados de la evaluación del portafolio.	Mayo - Agosto – Noviembre	S/ 5.00 Papel bond S/ 3.00 Material impreso	Recursos propios IE.
7.13Sugerencias y/o recomendaciones para la mejora de los productos del aprendizaje considerados en el portafolio.	Mayo - Agosto – Noviembre	S/ 6.00 Papel bond S/ 4.00 Fotocopias	Recursos propios IE.
7.14Registro de compromiso de mejora en la presentación de productos del aprendizaje en el portafolio docente.	Mayo - Agosto – Noviembre	S/ 3.00 Papel bond S/ 5.00 Papelote S/ 10.00 Catalina S/ 12.00 Plastilina	Recursos propios IE.

Figura 7: Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El liderazgo pedagógico es una labor de alta responsabilidad necesitando desaprender saberes desactualizados y aprender nuevos conocimientos que afinen el perfil profesional docente y transformen el proceso aprendizaje enseñanza en eventos eficaces de trascendencia en el logro de los aprendizajes escolares. Para ello fue necesario el empoderamiento del sentido de la gestión escolar caracterizado por un liderazgo pedagógico a través de los diversos módulos formativos que facilitaron los procedimientos para la focalización y priorización del problema relacionado al bajo nivel de logro de los aprendizajes en la competencia lee diversos textos escritos en el área de Comunicación y la acción decidida de elegir la alternativa de solución pertinente que implique y motive la acción conjunta y participativa de los diversos protagonistas de la educación.

El Módulo de inducción permitió adquirir los lineamientos metodológicos y orientaciones pertinentes para diseñar una ruta de cambio que sensibilice y aproxime al contexto educativo y señalar los factores que inciden en los resultados del bajo nivel de logro de los aprendizajes escolares. Precisamente, este proceso dio paso a la caracterización del problema consistente en el bajo nivel de logro en la competencia lee diversos textos escritos en los estudiantes de VI y VII ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81002 Javier Heraud"

El Módulo 1 hizo referencia a los lineamientos para la elaboración y planteamiento de la visión institucional así como la selección de la alternativa de solución pertinente a la priorización del problema detectado. En lo referente al Módulo 2, se llevó a cabo la familiarización de los procesos de gestión escolar, procediendo a su análisis, y luego se les vinculó con la alternativa de solución parta el problema priorizado. Para tal efecto, cada proceso registrado en el Mapa de Procesos y vinculado con la alternativa de solución se le asignó un código en el Plan de Acción con la finalidad de determinar su cadena de valor en el ámbito educativo.

El Módulo 3 trata de la Participación y clima institucional, este módulo muy importante en el aprendizaje escolar permitió determinar su repercusión en el problema priorizado, se elaboró el informe de diagnóstico recopilando información de diversos grupos de interés, diseñando tablas de especificaciones para el focus group y para la ficha de monitoreo de la práctica pedagógica. Se procedió a la elaboración de un

cronograma de aplicación de los instrumentos como el cuestionario de preguntas para el focus group así como de la ficha de monitoreo. En su aplicación, se obtuvo información de los docentes acerca del proceso de monitoreo y acompañamiento, del apoyo de los padres de familia para el despliegue de capacidades de sus hijos, así como también información del desempeño de la práctica docente en el área de Comunicación.

El Módulo 4 titulado Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico ilustró acerca de los lineamientos y alcances para concluir el Diagnóstico; en consecuencia, se procesó los resultados obtenidos en la administración de los instrumentos. Estos resultados se interpretaron a nivel literal, inferencial y criterial; luego se realizó el análisis crítico reflexivo en base a los datos recopilados para la toma de decisiones a través del planteamiento de alternativas de solución centralizados en la mejora del desempeño docente, cuyo cambio refleje un aprendizaje escolar eficaz.

El Módulo 5 refiere el tema de Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Los lineamientos teóricos de este módulo ilustraron acerca del enfoque, de las estrategias e instrumentos del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, de tal modo que sea tomado en cuenta en la estructura del Plan de Acción. Sirvió de guía en el proceso de diseño del Plan de Acción adquiriendo orientaciones y pautas para su construcción, referencia que permitió el planteamiento de oportunas acciones como alternativas con sustento teórico para la atención del problema priorizado involucrando desde el inicio del plan a los integrantes de la comunidad educativa, con una activa y eficaz participación. Desde esta perspectiva, el aporte de cada módulo ha direccionado significativamente a la obtención del producto del Plan de Acción.

10. Lecciones Aprendidas

La elaboración del Plan de Acción ha permitido interiorizar fundamentos teóricos básicos, muy elementales para la gestión educativa, internalizando saberes nuevos que ayudaron a detectar las fortalezas y las falencias en la ruta de su construcción, afirmando que:

Es muy importante el proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica conducida por el directivo con liderazgo pedagógico, porque permite identificar los aspectos pedagógicos que se requiere afinar, fortalecer o realimentar el desempeño docente en forma oportuna, asumiendo pertinentes decisiones, en un ambiente de diálogo, fortaleciendo el trabajo colaborativo y participativo, con capacidad de escucha activa reflejado en la mejora de los aprendizajes escolares.

Es relevante, la generación de espacios para promover la reflexión de la práctica pedagógica porque en ella se analiza los resultados alcanzados en el logro de los aprendizajes, sirviendo de referente para asumir compromisos y toma de decisiones que involucren no únicamente a los docentes y directivos sino también a los padres de familia y a los estudiantes. El proceso de reflexión pedagógica a la vez constituye un parámetro de autoanálisis personal motivando al docente a la mejora continua.

Es fundamental, en la gestión escolar, el enfoque basado en procesos porque permite lograr mejores resultados en la entidad educativa generando valor a cada etapa o proceso y elevar con eficacia el nivel de logro del aprendizaje escolar en la competencia lee diversos textos escritos en el área Comunicación en estudiantes de VI y VII ciclo de la Institución Educativa Nº 81002 Javier Heraud a través del Plan de Acción propuesto.

Es responsabilidad del líder pedagógico, movilizar los recursos humanos, para la construcción del clima pedagógico e institucional saludable, acogedor, cumplidor de las normas de convivencia y propicio para el logro de los aprendizajes. Desde esta perspectiva, es importante la promoción de mecanismos de cambio en los docentes para su desarrollo personal, profesional e institucional que incida favorablemente en los niveles de logro del aprendizaje escolar.

Referencias

Adrián & Rangel. (2012).*La transición adolescente y la educación.* Madrid: Editorial Siglo XXI.

Álvaro y otros. (2013). *Estrategias de Acompañamiento para el mejoramiento de los Programas de formación para el ejercicio de la docencia que desarrollan las instituciones de Educación superior y Escuelas Normales Superiores oficiales*. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Bogotá.

Hargreaves, A. (2008). *Leading professional learning communities*. En A. Blankstein, P. Houston y R. Cole (Eds.), Sustaining professional learning communities, pp. 175-197. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Inhelder, B., & Piaget, J. (1985). *De la lógica del niño a la lógica del adolescente*. Barcelona: Paidós (original publicado en 1955).

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2015). *Autoevaluación de la práctica docente para profesores de Educación Primaria. Manual para la aplicación del cuestionario*. Dirección de Evaluación de Escuelas, del INEE. Chile.

Leithwood, K. (2009). ¿*Cómo liderar nuestras escuelas*? *Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.

MINEDU (2008). *Guía Metodológica. Evaluación anual de desempeño laboral docentes y directivos docentes*. Bogotá. Ministerio de Educación.

MINEDU (2010) *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima.

MINEDU (2012a). *Marco del Buen Desempeño Docente*. *Un buen maestro cambia tu vida*. Lima Minedu.

MINEDU (2012b). *Criterios de buenas prácticas de dirección escolar. Documento de trabajo*. Lima.

MINEDU (2013). *Cómo se desarrolla el proceso de acompañamiento pedagógico*? Mesa interinstitucional del CNE, Promeb-ACDI, SUMA-USAID, UARM, UNICEF. Lima.

MINEDU (2014a). *Marco de Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima.

MINEDU (2014b). *En el corazón de la escuela palpita la innovación*. *Una propuesta para aprender a sistematizar experiencias de innovación y buenas prácticas educativas*. Lima: FONDEP.

MINEDU (2015). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo* (Local/Regional) Lima. Ministerio de Educación.

MINEDU (2016) *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Guía para el participante – Segundo fascículo. Gianella Servicios Generales E.I.E.R. Trujillo.

Mitchell, C. y Sackney, L. (2000). *Profound improvement. Building capacity for a learning community*. Lisse: Swets & Zeitlinger.

Pankake, A. y Moller, G. (2002). *Professional learning communities: a synthesis of a five-year study*. Paper presented to the American Educational Research Association Annual Meeting, New Orleans.

Robinson, V. (2008). *Liderazgo centrado en el estudiante*. San Francisco: Jossey Bass.

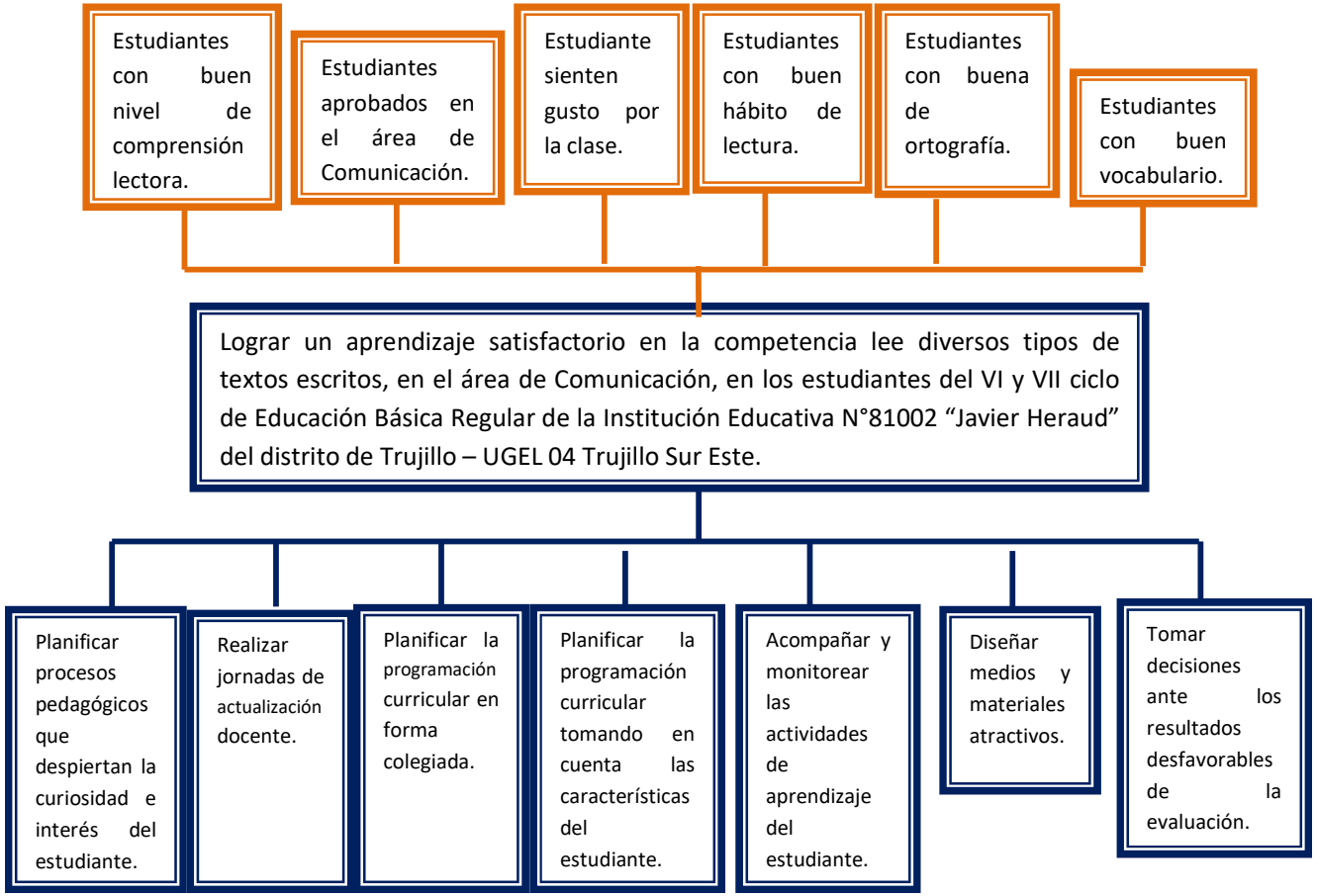
Rodríguez, M. (2008). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y educadores, vol. 14, n.º 2, 2012, pp. 253- 267.

Sardán, E. (2011). *El acompañamiento en Fe y Alegría*. Colombia: Centro Magis Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

Schmelkes, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Washington DC: Organización de Estados Americanos.

Unesco-Llece (2010). *Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe*. Chle Salesianos Impresores S.A. Recuperado de www.unesdoc.unesco.org/images/0018/001867/1867695

Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima: Consejo Nacional de Educación.



Árbol de objetivos y resultados

FICHA N° 01 (VISITA A IIEE)
MONITOREO: FICHA DE MONITOREO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE
Para uso interno en la Institución Educativa

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	
NOMBRE DE LA I.E. N°81002 "Javier Heraud"	CÓDIGO MODULAR:
DIRECCIÓN:: Av. Gonzales Prada N°723	UGEL:N°04 - TSE
NIVEL: Inicial ( ) Primaria ( ) Secundaria (X)	DRE: La Libertad

DATOS DEL OBSERVADOR					
1. Cargo del observador	Director ( ) Subdirector de nivel (x) Coordinador académico ( ) Coordinador del área ( ) Otro cargo ( ) *Especificar*:_____	2. Fecha del monitoreo			
			Día	Mes	Año

Datos del docente observado → *Datos a ser registrados consultando al docente*			
3.- Apellidos y Nombres:		4.Especialidad	

Datos de la sesión observada → *Datos a ser registrados mediante la observación*							
5. Área o áreas desarrolladas → *Anotar en el siguiente espacio*							
6. Denominación de la sesión:							
7. Nivel educativo:	Inicial ( )	Primaria ( )	Secund. (x)	8. Grado(s) o año(s) en el aula:		9. Sección:	
6. Turno	Mañana ( )	Tarde (x)	7. Duración de la sesión observada:		_____ hrs., _____min.		

NIVEL DE AVANCE		
Logrado	Cumple con lo previsto en el ítem	**3**
En proceso	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem	**2**
En inicio	Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem.	**1**

Inicio	En proceso	logrado
16	**17-32**	**33-48**

I. DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE

COMPROMISO 4: Uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje → *Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda:*				
Complete los ítems 01 - 04 mediante la observación de la sesión.		**Valoración**		
01	El/la docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	1	2	3
02	El/la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.	1	2	3
03	El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de cada I.E. (Inicial y Primaria) y respeta el número de horas establecido según la RSG 2378-2014-MINEDU (Secundaria)	1	2	3
Complete el ítem 05 referido a la planificación.		**Valoración**		
04	El/la docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.	1	2	3
Sub total		4	8	12

COMPROMISO 5: Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje → *Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda*				
Complete los ítems 05 – 10 mediante la observación de la sesión.		**Valoración**		
05	El/la docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3
06	El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas, según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3
07	El/la docente desarrolla estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área.	1	2	3
08	El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones planteadas en las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3
09	El/la docente teniendo en cuenta las competencias y capacidades de las Rutas de Aprendizaje de su área, ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje.	1	2	3
10	El/la docente adecúa si es necesario las estrategias metodológicas de las Rutas de aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	1	2	3
Complete los ítems 11 – 12 se monitorea mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación de la sesión. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar "En inicio".		**Valoración**		
11	El/la docente cuenta con su planificación curricular (carpeta pedagógica) en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área planteados en las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3
12	El/la docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa.	1	2	3
Sub total		8	16	24

COMPROMISO 6: Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje→ *Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda*				
Complete los ítems 13 - 15 mediante la observación de la sesión.		**Valoración**		
13	El/la docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan	1	2	3

	al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.			
14	El/la docente acompaña y orienta, a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr.	1	2	3
15	El/la docente usa materiales elaborados con participación de estudiantes y/o PPFF para el desarrollo de los aprendizajes.	1	2	3
Complete el ítem 16 mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar "En inicio".		**En inicio**	**En proceso**	**Logrado**
16	El/la docente presenta la planificación (carpeta pedagógica) en la que se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión.	1	2	3
Sub total		4	8	12
Total Final		**16**	**32**	**48**

(*) **COMPROMISO 7: Gestión del clima escolar en la Institución Educativa** → ***Datos a ser registrados mediante la observación según corresponda.***				
Complete los ítems 01-03 mediante la observación de la sesión		**Valoración**		
01	El/la docente escucha y dialoga con atención a los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje.	*1*	*2*	*3*
02	El/la docente reconoce el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva (*mediante palabras o gestos motivadores*).	*1*	*2*	*3*
03	El/la docente promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía.	*1*	*2*	*3*
Sub total				

(*): Los datos que resulten de ésta tabla, no se tomarán en cuenta en la valoración de la matriz de monitoreo de los compromisos 4,5 y 6 que corresponde a la segunda parte del Aplicativo en Excel. Dicha información se tomará en cuenta para evidenciar el clima que se desarrolla dentro de la sesión de aprendizaje.

Comentarios

Compromisos

Encargado(a) del monitoreo	**Docente monitoreado(a)**

Compromisos	**Puntaje**		
	En inicio	**En proceso**	**Logrado**
Compromiso 4:	4	8	12
Compromiso 5:	8	16	24
Compromiso 6:	4	8	12
Total	16	32	48

CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA A DOCENTES DE COMUNICACIÓN CON LA TÉCNICA DE GRUPO FOCAL

PLANIFICACION CURRICULAR

Item 1: ¿Planifica las unidades didácticas de manera colegiada?

S1: ----------

S2: ----------

S3: ----------

S4: ----------

S5: ----------

Item 2: ¿Qué estrategias metodológicas programa para el aprendizaje escolar?

S1: ----------

S2: ----------

S3: ----------

S4: ----------

S5: ---

PROCESOS PEDAGÓGICOS

3. ¿Conoce los ritmos y/o estilos de aprendizaje de los estudiantes?

S1: ---

S2: ---

S3: ---

S4: ---

S5: ---

MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS

4. ¿Siempre cuenta con los materiales educativos para el desarrollo de la sesión de aprendizaje?

S1: ---

S2: ---

S3: ---

S4: ---

S5: ---

---

5. ¿Qué herramientas tecnológicas aplica para el logro del aprendizaje escolar?

S1: ----------

S2: ----------

S3: ----------

S4: ----------

S5: ----------

ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO

6. ¿Acompaña, orienta y apoya continuamente a los estudiantes para el logro de sus aprendizajes?

S1: ----------

S2: ----------

S3: ----------

S4: ----------

S5: ----------

---

7. ¿Refuerza el aprendizaje del estudiante, aclarando dudas y ampliando la información?

S1: ----------

S2: ----------

S3: ---

S4: ---

S5: ---

EVALUACIÓN CURRICULAR

8.¿Qué decisiones toma al conocer los resultados del aprendizaje?

S1: ---

S2: ---

S3: ---

S4: ---

S5: ---



Fortaleciendo el liderazgo pedagógico a través de la investigación educativa en la Comunidad Educativa.



Realizando el análisis de los resultados del diagnóstico en relación al Marco del Buen Desempeño Directivo y los compromisos de gestión escolar para el logro de los aprendizajes significativos.