

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL COMPONENTE COMPRENSIÓN Y PRODUCCIÓN DE TEXTOS DEL AREA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL DEL CICLO AVANZADO DEL CEBA N° 80047 “RAMIRO AURELIO ÑIQUE ESPÍRITU” DEL DISTRITO DE MOCHE – UGEL N° 04 TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

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

GUANILO NÚÑEZ, María Lucila

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural del CEBA N° 80047	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	8
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos del CEBA, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	9
3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico.....	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	21
5.1 Marco Conceptual.....	21
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	21
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.	21
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico	21
5.1.1.1.2 Características del monitoreo	21
5.1.1.1.3 Estrategias de monitoreo pedagógico	22
5.1.1.1.4 Instrumentos para el monitoreo pedagógico	22
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.	23
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico.	23
5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente.	24
5.1.1.3.1 Definición de evaluación	24
5.1.1.3.2 Tipos de evaluación.	24
5.1.2 Área de Comunicación Integral.....	25
5.1.2.1 Enfoque comunicativo textual del área de Comunicación Integral	25

5.1.2.2 Componente comprensión de textos.....	25
5.1.2.3 Procesos Didácticos	26
5.1.2.3.1Estrategias metodológicas para desarrollar el componente comprensión de textos	26
5.1.2.3.2Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones	27
5.2 Experiencia Exitosa.....	28
6. Diseño del Plan de Acción	29
6.1 Objetivos.....	29
6.1.1 Objetivo general	29
6.1.2 Objetivos específicos	29
6.2 Matriz del Plan de Acción	30
7. Plan de Monitoreo y Evaluación	34
8. Presupuesto.....	39
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	41
10. Lecciones Aprendidas	44
Referencias	46

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas	7
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico	12
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico	16
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción	31
<i>Figura 5.</i> Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción	34
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción	37
<i>Figura 7.</i> Presupuesto de Plan de Acción	38

Introducción

El presente trabajo académico se ha elaborado porque es necesario para optar el título de segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico, en el programa de formación en servicio brindado por el Ministerio de Educación. Además, también porque es ineludible responder a la problemática identificada en el Centro de Educación Básica Alternativa N° 80047 “Ramiro Aurelio Ñique Espíritu” ubicado en el distrito de Moche, provincia de Trujillo, región La Libertad; dado que las actas de evaluación de los últimos años demuestran bajos niveles del logro de aprendizajes en el componente comprensión de textos en el área de Comunicación Integral en los estudiantes del ciclo avanzado, por ello a través del presente informe nos trazamos la meta de elevar el nivel satisfactorio de los logros de aprendizaje en la respectiva área.

Este trabajo académico se ha elaborado a partir del diagnóstico de la problemática, de la revisión y sistematización de diferentes fuentes de información como el Marco de Buen Desempeño Directivo, el uso de estrategias de comprensión de textos. Así como fuentes primarias recabadas utilizando técnicas como la observación y la guía de entrevista; con la aplicación de instrumentos como la ficha de monitoreo y la entrevista, los cuales permitieron recoger información sustancial para elaborar el diagnóstico del problema identificado.

El presente plan contiene diez acápites. En el primer acápite se presenta la identificación de la problemática, se destaca el árbol del problema fundamentado y la contextualización del problema. En el segundo acápite se realiza el diagnóstico, para poder dar solución a la situación planteada. En el acápite tres se precisa la caracterización del rol del directivo como líder pedagógico que busca la mejora de los aprendizajes, teniendo en cuenta que la gestión del directivo y su estilo de liderazgo son un aspecto clave, que determina la mejora de los aprendizajes.

En el acápite cuatro se menciona el planteamiento de la alternativa de solución, asumiendo para ello tres criterios: que generen mayor impacto en el logro de aprendizajes, que desencadenen mayores cambios en el CEBA y que posibiliten su intervención en la Gestión Curricular, la Convivencia y el MAE. Luego en el acápite cinco se trata la sustentación de la alternativa de solución priorizada, donde se sistematiza la información procedente de diversas fuentes de información actual y

confiable, en torno a los principales temas y subtemas de la alternativa de solución vinculando al problema priorizado.

En el acápite seis se muestra el diseño del plan de acción, con los objetivos del Plan de Acción. Asimismo, en el acápite siete se presenta el Plan de monitoreo y evaluación para detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste a nivel de las acciones y/o actividades planificadas en el Plan de Acción. En el acápite ocho se presenta el presupuesto para la ejecución de las actividades planificadas con sus respectivos costos y fuentes de financiamiento.

En el acápite nueve se describe el proceso de elaboración del Plan de Acción, considerando los procesos vivenciados desde la identificación del problema hasta la formulación de la alternativa de solución; y finalmente en el acápite diez se trata las lecciones aprendidas, donde se precisa los aprendizajes adquiridos producto de la reflexión y el análisis crítico de las experiencias vividas.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural del CEBA N° 80047 “Ramiro Aurelio Ñique Espíritu” - Moche

El CEBA N° 80047 “Ramiro Aurelio Ñique Espíritu” está ubicado en la calle Elías Aguirre N° 604 del distrito de Moche, uno de los once distritos de la Provincia de Trujillo, región La Libertad. Se encuentra a 8,7 km de la ciudad de Trujillo y abarca una superficie de 25,25 km² con una altitud media de 4 m.s.n.m. Se encuentra aproximadamente a 2,5 Km. de la orilla del mar y aproximadamente a 3,5 Km del Río Moche. El relieve del pueblo de Moche corresponde a zonas planas y a zonas con pendiente suave y moderada respectivamente, con una fuerte presencia agrícola.

Lo que llama la atención y es preocupante en el distrito de Moche, es el alto índice de denuncias sobre violencia familiar, robos al paso, hurtos, accidentes de tránsito, por lo que es necesario por parte de las instituciones de la localidad, investigar la causa de estas incidencias como fenómeno social con la finalidad de desarrollar determinadas estrategias que permitan en el año 2018 reducir su frecuencia, para mejorar la integración y la economía de los hogares.

El CEBA comparte infraestructura con la institución educativa de EBR. El local es propio, con más de 40 años de antigüedad aproximadamente. Está distribuido en ocho pabellones y el CEBA ocupa un pabellón que consta de 04 aulas para los cuatro grados de estudio del Ciclo Avanzado y un ambiente para la Sub Dirección; asimismo se tiene acceso al aula de innovación, donde se encuentran los equipos de cómputo del CEBA y otros enseres.

Actualmente el CEBA cuenta con un Centro Referencial y tres Periféricos, a través de convenios con la Empresa DANPER, con el Gremio de Pescadores artesanales del Puerto de Salaverry y con la población del adulto mayor de la Municipalidad de Moche y de Salaverry. El CEBA brinda la oportunidad de culminar el ciclo avanzado (secundaria) en dos años con dos periodos promocionales por año con la forma de atención semipresencial. Se caracteriza por ser polidocente con tres docentes nombrados y un docente contratado en el Centro Referencial y en los cuatro periféricos con cuatro docentes contratados y atiende en total a una población escolar

de 148 estudiantes en el presente año entre adolescentes, jóvenes y adultos, matriculados y distribuidos en el 1° 2° 3° 4° grado. Nuestra población estudiantil en su gran mayoría compatibiliza el estudio con el trabajo.

El distrito de Moche cuenta con una población de 29727 habitantes, quienes en su mayoría se dedican a las actividades agropecuarias e industriales. Asimismo, la gastronomía, el turismo y la artesanía en pequeña escala son otros rubros de ingreso para el poblador de este histórico distrito. Cuenta con el complejo arqueológico de Las Huacas del Sol y de la Luna ubicado en la Campiña de Moche, considerado como un santuario moche constituido por un conjunto de monumentos arqueológicos que representó físicamente la capital de la cultura mochica desde el siglo I a. C. hasta el siglo IX. Los servicios básicos con lo que cuenta el caserío son: agua potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil y señal de cable tv. El distrito cuenta con Instituciones Educativas públicas y privadas en los niveles de Inicial, primaria y secundaria.

La relación con la comunidad de Moche es cercana pues se cuenta con el apoyo directo de Instituciones como la Municipalidad Distrital, Posta Médica, y líderes de la comunidad. También se cuenta con las organizaciones internas del Centro de Educación Básica Alternativa como el Consejo de Participación Estudiantil y el Consejo Educativo Institucional, promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde el ámbito que les corresponde, con mirar a alcanzar un solo objetivo que es el logro de los aprendizajes en nuestros estudiantes. Los aliados estratégicos del Periférico Salaverry son la Municipalidad de Salaverry, el Gremio de pescadores y el Fondo de Desarrollo Pesquero, mientras que en el Periférico DANPER la misma Empresa es una gran oportunidad y con los Periféricos de la Población Adulto Mayor nuestra oportunidad es el CIAM a través de las Municipalidades tanto de Moche como de Salaverry.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber implementado un proceso de análisis de la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como las actas consolidadas de evaluación 2015 y 2016 y los registros oficiales se formuló el siguiente problema:

“Limitado rendimiento académico en el componente comprensión de textos escritos del área de comunicación integral en los estudiantes del Ciclo Avanzado del CEBA N° 80047 “Ramiro Aurelio Ñique Espíritu” del distrito de Moche – provincia de Trujillo - UGEL N° 04 TSE - La Libertad.

Una de las causas del problema es el limitado proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes, ya que el directivo tiene recargada labor administrativa y además el dictado de horas de clase, lo que impide hacer un seguimiento al docente de manera frecuente, mejorar la práctica docente y por ende la mejora de los aprendizajes. Al no tener un acompañamiento planificado y sistemático, los docentes han terminado improvisando en la ejecución de las sesiones. No han recibido mayores talleres, asesoría o apoyo a su desempeño docente. Un factor importante relacionado con esta causa es la planificación del monitoreo y acompañamiento.

Otra de las causas que ha provocado este problema es el limitado manejo de los procesos didácticos como el antes, durante y después de la lectura y el uso de estrategias metodológicas inadecuadas, lo cual no promueve el aprendizaje de los estudiantes en el componente comprensión de textos del área de Comunicación Integral. Todo esto genera que las clases ejecutadas por los docentes sean desmotivadoras y poco significativas ya que no se toma en cuenta los intereses y necesidades de los estudiantes ni sus estilos de aprendizaje. El factor con el que se relaciona es la gestión curricular que tiene que ver con el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes debido a la falta de la promoción de capacitaciones y espacios para el aprendizaje colaborativo entre profesionales de la educación.

Una tercera causa es el limitado uso de recursos y materiales educativos por parte de los docentes, lo que ocasiona que los estudiantes se sientan desmotivados y sin ganas de leer. El factor que se relaciona a esta causa es la gestión del currículo debido a la falta de motivación docente y a las condiciones, cabe precisar que los materiales educativos inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes, no como objetos mágicos capaces de producir aprendizajes, sino como herramientas didácticas puestas al servicio de estrategias metodológicas que se apoyan en una fundamentación sólida que posee el docente.

Una cuarta y última causa del problema es la aplicación inadecuada de estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula, lo que ha

dado lugar al desorden e indisciplina en las aulas dificultando el desarrollo de las sesiones y por consiguiente el logro de los aprendizajes y el factor relacionado es la Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras,

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar las fortalezas como el Consejo de Participación Estudiantil y el Consejo Educativo Institucional. De la misma forma el Centro de Educación Básica Alternativa cuenta con aliados estratégicos como el Gremio de Pescadores, Fondo de Desarrollo Pesquero, DANPER, Centro de Educación Técnica Productiva y Municipalidades de Moche como de Salaverry. Es importante hacerlo porque a través de ello se logrará aprendizajes significativos en los estudiantes.

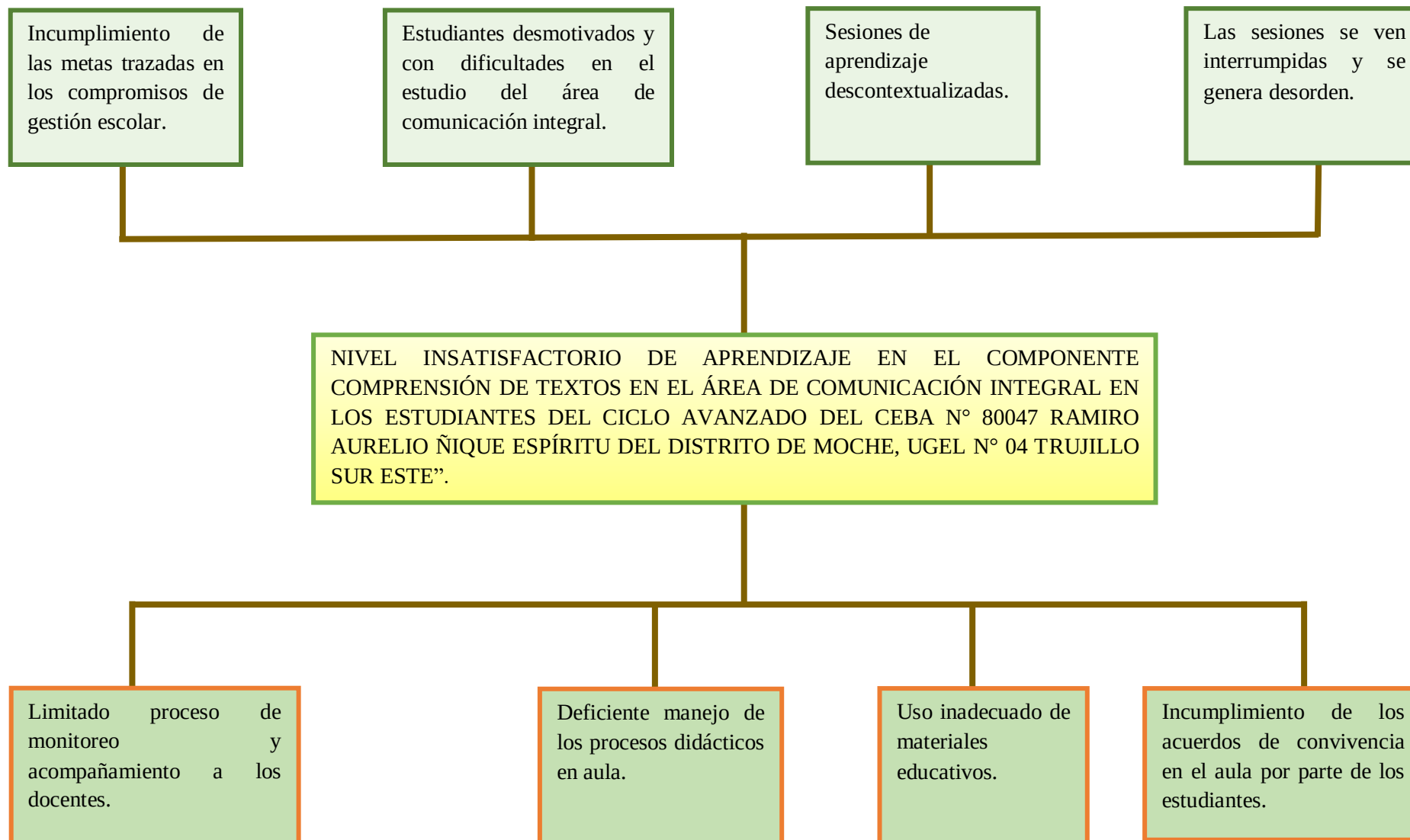


Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Para recoger información cuantitativa se aplicaron fichas de observación de la práctica docente. Este instrumento consideró aspectos como el manejo de estrategias didácticas y pedagógicas, estrategias para el manejo de conductas inadecuadas en el aula, así como el uso de materiales y recursos educativos. En estos aspectos recogidos con la aplicación del instrumento mencionado, se pudo recoger lo siguiente:

El 75 % de docentes tiene dificultades para trabajar las sesiones de aprendizaje en cuanto a los procesos didácticos como el antes, durante y después de la lectura tomando en cuenta el enfoque del área de comunicación y en ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa. Esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje, asimismo, no han recibido el monitoreo y la asesoría apropiados.

El 75% de los docentes tiene dificultad para elaborar/utilizar materiales educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión de aprendizaje. Esto se debe a la falta de motivación docente y a las condiciones, lo que ocasiona que los estudiantes se sientan desmotivados y sin ganas de leer, teniendo en cuenta que los materiales educativos inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes.

Finalmente, el 75% de los docentes tiene dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales, colaborativas. Esto se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia propuestos para lograr una convivencia armónica.

2.1.2 Resultados cualitativos. Para recoger información cualitativa del proceso de acompañamiento y monitoreo realizados a los docentes, se utilizó una guía de entrevista a un grupo focal y se consideró aspectos como el monitoreo a las aulas, el

acompañamiento a la labor docente en el aula y los procesos de evaluación docente. De este recojo de información, tenemos:

Los docentes consideran que el plan de monitoreo se presenta y socializa, pero este no contempla una calendarización de las actividades. Por otro lado, esta mayoría también considera que se ha socializado apropiadamente y/o contextualizado la ficha de monitoreo. Asimismo, los docentes afirman que el monitoreo se realiza con poca frecuencia debido a la recargada labor administrativa y el dictado de horas de clase del directivo, lo que no permite recoger información válida para poder retroalimentar.

Finalmente, consideran que el monitoreo y acompañamiento se realiza con poca frecuencia y las pocas veces que se lleva a cabo no se consideran un espacio para la asesoría que permita hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente. Para revertir esta situación se debe utilizar diversas estrategias como el monitoreo en aula, asesoría y retroalimentación, círculos de interaprendizaje y GIAS.

En el aspecto convivencia los docentes consideran que al iniciar las clases los estudiantes elaboran sus acuerdos de convivencia, pero a lo largo del año lectivo se desgastan y empieza el incumplimiento por parte de los estudiantes, lo cual repercute en el logro de aprendizajes significativos en el área de comunicación integral.

Por otro lado, cada grado del ciclo avanzado cuenta respectivamente con su plan lector, pero la mayoría de los estudiantes no leen por placer, sino por obligación, toda vez que muchas veces se deja de lado sus intereses y sus necesidades. Falta crear el hábito de la lectura, es decir desarrollar estrategias que permitan al alumno involucrarlo en el mundo de la lectura para que comprendan lo que leen, y así desarrollar el componente comprensión de textos en los estudiantes.

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo de investigación es nivel insatisfactorio de aprendizaje en el componente comprensión de textos en el área de Comunicación Integral en los estudiantes del Ciclo Avanzado del CEBA N° 80047 “Ramiro Aurelio Ñique Espíritu” del distrito de moche, UGEL N° 04 TSE”.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para trabajar los procesos didácticos como el antes, durante y después de la lectura, usar estrategias metodológicas referidas al enfoque del área de comunicación integral y acompañar a los estudiantes según sus intereses y necesidades. Asimismo, le cuesta reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva. Por otro lado, los docentes no manejan los recursos tecnológicos en el desarrollo de la sesión, no utilizan los materiales y/o recursos educativos de su contexto de manera oportuna, ni los elaboran. Esto se debe a que los docentes no han recibido la asesoría correspondiente ni han sido monitoreados permanentemente, tampoco se ha realizado un trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), el referido a la realización de la programación curricular (PO02.1), el relacionado a fortalecer el desempeño docente (PO03) y el proceso referido a promover la convivencia escolar (PO05.1). De la misma manera, se relaciona con la competencia 5 del MBDD. 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. Asimismo, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y la gestión de la convivencia escolar.

Asimismo, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: El monitoreo y acompañamiento se realiza en el CEBA a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como un espacio de asesoría. Sin embargo, no se realiza de manera frecuente debido a las horas de clase del directivo. Tampoco se han socializado los instrumentos de monitoreo con la comunidad educativa.

Por otro lado, los círculos de inter aprendizaje sí se han realizado regularmente, pero muchas veces se han convertido en espacios de reuniones sobre temas ajenos a la intención del fortalecimiento de las capacidades del docente.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión PO04.3 El cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera se relaciona con la competencia seis. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta del MBDD. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.

El reto que tiene el equipo directivo es mejorar el nivel insatisfactorio de aprendizaje en el componente comprensión de textos en el área de Comunicación Integral en los estudiantes del Ciclo Avanzado del CEBA N° 80047 “Ramiro Aurelio Ñique Espíritu” del distrito de moche, UGEL N° 04 TSE”. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos: Ejecutar un monitoreo y acompañamiento sostenido y basado en el empleo de estrategias de intervención a los docentes, propiciar espacios de planificación colegiada y contextualizada entre docentes según el enfoque del área de comunicación, ejecutar el monitoreo de las actividades del plan lector, aplicar estrategias diversas para atender a estudiantes con diversos estilos de aprendizaje, promover el uso de materiales educativos en el desarrollo de estrategias metodológicas que favorezcan la comprensión de textos, implementar acciones en el manejo de estrategias para la construcción de un clima de aula democrático, participativo, intercultural e inclusivo.

A continuación, se presenta el cuadro de análisis de resultados del diagnóstico, en donde hemos considerado el problema, conclusiones, los procesos de gestión implicados, los compromisos de gestión que no se están cumpliendo y las competencias del MBDDirectivo que se encuentran implicados.

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 implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el componente comprensión de textos en el área de comunicación integral en los estudiantes del ciclo avanzado del CEBA N° 80047 Ramiro Aurelio Ñique Espíritu del distrito de Moche, UGEL N° 04 Trujillo Sur Este.	Resultados cuantitativos: - Los docentes no adecúan las estrategias metodológicas en comprensión lectora en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	- PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje - PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado. - PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.	COMPROMISO 1 Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.	COMPETENCIA 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos didácticos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.
	- Los docentes no tienen en cuenta los procesos didácticos para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje relacionadas con el componente comprensión de textos en el área de comunicación integral.	- PO02 Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes.	COMPROMISO 1 Progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiante de la institución educativa.	DOMINIO 1: GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES COMPETENCIA 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, la familia 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 2: ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES COMPETENCIA 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

	- Los docentes no utilizan los materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje que facilitan la capacidad de comprensión lectora en el área de comunicación integral.	- PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje. - PO04.2 Reforzar los aprendizajes.	COMPROMISO 1 Progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiante de la Institución Educativa.	COMPETENCIA 3 Favorece las condiciones operativas que asegure aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.
	Resultados cualitativos: - Los estudiantes tienen un limitado cumplimiento de los acuerdos de convivencia (inasistencias y tardanzas continuas).	- PO05.1 Promover la convivencia escolar. - PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa.	COMPROMISO 5 Gestión de la convivencia escolar en la IE.	COMPETENCIA 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. COMPETENCIA 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias 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.
	- Las estrategias planificadas en el Plan lector no están evidenciando los resultados en la comprensión lectora.	- PO02.3 Disponer espacios para el aprendizaje. - PO2.4 Reforzar los aprendizajes.	COMPROMISO 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.	COMPETENCIA 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.
	- El directivo con horas de clase aplica el monitoreo y acompañamiento de manera limitada.	- PO03.1: Desarrollar el trabajo colegiado. - PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico.	COMPROMISO 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en el CEBA.	COMPETENCIA 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla cinco dimensiones según Viviane Robinson, citado en el módulo Introductorio (MINEDU 2016a). La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Comunicación Integral, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos. Esto se debe realizar para que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión es obtención y asignación de recursos de manera estratégica. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa en el área de comunicación en todas las aulas para su uso respectivo. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación al componente comprensión de textos en el área de Comunicación Integral. Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos

experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado. Es necesario implementar los espacios pedagógicos para el trabajo cómodo y eficiente. Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

A continuación, se presenta el siguiente cuadro:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
1. Establecimiento de metas y expectativas.	- Talleres de sensibilización para el uso adecuado de materiales educativos en las sesiones de aprendizaje del área de Comunicación Integral y de textos que promuevan la lectura comprensiva.	- Porque queremos mejorar la comprensión de textos para elevar el nivel de logro satisfactorio. - Porque toda la comunidad educativa debe conocer las metas establecidas para que todas las actividades y acciones que estén dirigidas a elevar la calidad de los aprendizajes en comprensión lectora.
2. Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.	- Círculos de inter aprendizaje para intercambiar estrategias. - Talleres de capacitación y auto capacitación en estrategias.	- Porque el buen uso de materiales educativos es importante en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje para lograr los propósitos y metas pedagógicas. - Para elaborar materiales educativos no estructurados y emplearlo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.
3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	- Círculos de inter aprendizaje. - Trabajo colegiado para compartir estrategias y fortalecer el aspecto disciplinar del área.	- La planificación curricular y la enseñanza de los docentes tiene estrecha relación con los resultados de aprendizaje de los estudiantes. - Porque el monitoreo y acompañamiento nos permite conocer las dificultades y potencialidades que tienen los docentes en su práctica pedagógica y de manera crítica y reflexiva proponer acciones de mejora. - Las acciones de mejora de los estudiantes debe monitorearse para determinar las estrategias empleadas en la mejora de los resultados.
4. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes.	- Monitoreo y asesoramiento a la práctica docente: Círculos de inter aprendizaje.	- Porque un docente preparado va a tener mejores prácticas pedagógicas y buenos resultado en el aprendizaje de sus estudiantes. - Es importante que los docentes reconozcan sus debilidades y potencialidades para que desarrollen un trabajo colaborativo y se logre las metas establecidas.
5. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	- Talleres de sensibilización a docentes y estudiantes para lograr una convivencia pacífica y positiva: Protocolos para solucionar conflictos entre estudiantes. - Normas de convivencia consensuadas y monitoreadas. - Habilidades interpersonales.	- Para lograr un clima adecuado en el aula. - Para sensibilizar a los padres de familia e involucrarlos en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

El rol como líder pedagógico se ha convertido en una prioridad para el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello es necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación Integral del CEBA. Así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto, de igual manera, reflexionar sobre la enseñanza, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente incidiendo en la reflexión permanente del docente. También participar en las horas de planificación colegiada, así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes y estudiantes como corresponsables, desarrollando habilidades interpersonales como: comunicación eficaz, comunicación horizontal, escucha activa, trabajo colaborativo, empatía, asertividad, y otras; para lograr una buena convivencia y mejorar el componente comprensión de textos del área de Comunicación Integral, para liderar y viabilizar para dar respuesta a la problemática para la mejora de los aprendizajes.

La alternativa de solución que se ha elegido para dar respuesta a la problemática del nivel insatisfactorio de aprendizaje en el componente comprensión de textos en el área de Comunicación Integral se relaciona directamente con tres de los compromisos de gestión escolar: progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes, porque se busca el incremento del nivel satisfactorio de aprendizajes en todos los grados; Monitoreo, Acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica, porque incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica; y, gestión de la convivencia escolar, teniendo en cuenta que en las IE donde se implementa la convivencia escolar los estudiantes pueden aprender, son ciudadanos competentes, socialmente activos y responsables. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizajes, generación de mayores cambios en el CEBA y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el MAE de la práctica docente propiamente dicha.

El MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes, asimismo su contextualización tendrá en cuenta las características donde se ubica el CEBA, es decir, al distrito de Moche zona dedicada a las actividades agropecuarias, industriales,

gastronomía, turismo y artesanía. Como distrito viene presentando una serie de problemas sociales como asalto a mano armada, extorsión y sicariato, micro comercialización de marihuana, consumo de bebidas alcohólicas, existencia de familias disfuncionales. Este contexto será considerado, por ejemplo, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar el componente comprensión de textos y enfrentar curricularmente las características descritas. Por otro lado, se dice que se cuenta con un capital social, que vienen a ser las potencialidades que se tiene fuera del Centro de Educación Básica Alternativa como Fondo de Desarrollo Pesquero, DANPER, Gremio de Pescadores Artesanales del Puerto de Salaverry y, Municipalidades de Moche y Salaverry, lo que va a permitir abordar la problemática y con su apoyo se logrará revertir las dificultades encontradas, lo cual repercutirá positivamente en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del CEBA.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Así como la Experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015. El Ministerio de Educación (MINEDU, 2017a), citado en el Módulo 5 MAE señala al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Por otro lado, Vesub L. y Alliaud A., citado en Módulo 5 MAE (MINEDU, 2017b) reconocen que el acompañamiento es un proceso que:

Debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes noveles como de quienes actúan como formadores/ colaboradores o mentores. De esta manera se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la escena laboral.

El rol del directivo es gestionar los aprendizajes a través de nuevas prácticas de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y estimular el trabajo del docente en clase, mejorar las condiciones operativas del CEBA, promover la participación docente, entre otros. En tal sentido, se crean condiciones para apoyar la enseñanza

efectiva, para lo cual rediseñan los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos. Murillo (2006) citado en el Marco del Buen desempeño Directivo (MINEDU, 2014a), señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula. Los estudiantes deben asumir con responsabilidad su proceso de aprendizaje en una convivencia armónica, y los aliados estratégicos deben coadyuvar con la mejora de los aprendizajes, y así lograr el perfil de egreso propuesto por el MINEDU.

La implementación del Plan del MAE de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2), también con el proceso de promover la convivencia escolar (PO05.1), que conducen al logro de la visión compartida del CEBA.

El directivo tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores del CEBA 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 (MBDD) para lo cual se deben desarrollar habilidades interpersonales entre directivo, docentes, estudiantes. Como afirma Loera (2006), citado en el Texto del Módulo 2: Planificación escolar (MINEDU, 2016b), los actores de la comunidad educativa (Sub Directora, docentes, estudiantes) están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada al CEBA: generar las condiciones, los tiempos, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de la comprensión lectora. Entre las estrategias para el acompañamiento se ha considerado los círculos de inter aprendizaje en donde el directivo y docente aprende mutuamente, así como las comunidades profesionales de aprendizaje CPA.

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación integral y de manera puntual en la comprensión de textos; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Unido a ello el cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al Acompañar y monitorear la práctica pedagógica, genera acciones de mejora en la práctica pedagógica; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas, que nos permita evaluar la situación inicial y la situación final.

El directivo del CEBA, en este momento presenta dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica por tener a cargo un centro referencial, tres periféricos y el dictado de horas de clase; para ello deberá asumir riesgos como el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada; situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivo-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de Comunicación Integral.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.

5.1.1.1 *Monitoreo pedagógico.*

5.1.1.1.1 *Definición de monitoreo pedagógico.* Es el proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en aula. Puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarlas, posibilitando una toma de decisiones más objetiva (MINEDU, 2017b) citado en el Texto del Módulo 5 MAE. El monitoreo pedagógico es el seguimiento efectivos que el equipo directivo realiza al docente en aula, con el propósito de obtener información actualizada y directa; que le permita encaminar o reforzar el trabajo que viene desarrollando con los estudiantes; para propiciar el logro de aprendizaje de buena calidad en ellos, a través del uso efectivo de la didáctica, técnicas, estrategias, recursos, medio y materiales o todo aquel insumo que coadyuve al logro eficiente del empoderamiento en su rol docente; dentro de una práctica de respeto, responsabilidad y compromiso con su labor efectiva.

5.1.1.1.2 *Características del monitoreo.* Para que el monitoreo sea efectivo para el logro de los aprendizajes, debe reunir al menos cuatro características:

- *Sistemático y Pertinente.* Plantea un seguimiento secuenciado y estructurado por docente, partiendo para ello de la detección oportuna de fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica.

- *Flexible y gradual.* Porque debe propone diferentes alternativas que posibilitan ayudar a los docentes en su práctica pedagógicas que va desde, las actividades más simples a las más complejas.

- *Formativo, motivador y participativo.* Promueve el desarrollo profesional progresivo como parte de la organización de la comunidad educativa, en un espacio de trabajo colegiado; el cual se va a implementar como un ámbito de trabajo colaborativo, reflexivo, que posibilita el intercambio exitoso y pertinente de experiencias, en un clima institucional de respeto, confianza y cooperación.

- *Permanente e integral.* Posibilita el recojo de información durante el desarrollo de los diversos procesos pedagógicos como: planificación, ejecución y evaluación.

Unido a estos elementos ineludibles, se añade otros igualmente necesarios (Maurillo, 2016) citado en el Módulo 5 MAE (MINEDU 2017c):

- *Positivo.* Que se destaquen fundamentalmente los elementos que se realizan bien, y que ello sirva para fortalecer el trabajo del profesorado. Todo docente realiza una mayoría de actividades bien y otras mejorables.

- *Creíble.* El monitoreo ha de generar un informe con datos objetivos que sean creíbles para el docente., sólo así posibilitará la toma de decisiones. Lo peor que puede ocurrir es que el docente implicado no esté de acuerdo con los resultados encontrados, por ello es importante que las valoraciones estén debidamente justificadas y fundamentadas.

- *Útil.* El monitoreo debe desembocar en ideas que permitan al docente mejorar su trabajo. De esta manera, la parte más importante son las sugerencias, recomendaciones e ideas que pueden convertirse en acciones concretas.

5.1.1.1.3 *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Existen tres estrategias de monitoreo: visita al aula, autogestión y la observación entre pares, en el presente trabajo se ha considerado:

- *Visita al aula.* A través de esta estrategia el directivo visita el aula del docente para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado. Con la finalidad de identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados.

- *Observación entre pares.* En esta estrategia de monitoreo el docente que realiza bien sus prácticas observa a su compañero que tiene dificultades, para luego construir saberes pedagógicos en forma colegiada, creando un ambiente de confianza. en donde habrá una interacción constante y apoyo mutuo, el docente que observó también será observado por su colega (MINEDU 2017d). Esta estrategia se puede decir que es la más apropiada sobre todo cuando los directivos tienen aula a cargo, porque de alguna manera no se descuidará a los estudiantes, lo cual repercutirá en la mejora continua de la práctica docente y por ende en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.1.4 *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* El monitoreo debe realizarse teniendo en cuenta las necesidades de cada docente y debe estar orientado a

la mejora de los desempeños teniendo como base el currículo nacional y el marco del buen desempeño docente.

- La Ficha de monitoreo.
- Portafolio docente.

5.1.1.2 *Acompañamiento pedagógico.*

5.1.1.2.1 *Definición de acompañamiento pedagógico.* Según la R.S.G. N° 008-2017-MINEDU, marco normativo; posee una doble naturaleza:

- Como estrategia de formación docente en servicio; es un proceso que busca la mejora del desempeño docente en servicio; de manera personalizada y colegiada, generada a través del reconocimiento del desempeño profesional en aula, para el reconocimiento oportuno de dificultades, reflexión; así como aplicación de alternativas de solución que posibiliten el logro de un trabajo docente con autonomía personal, profesional y liderada por el equipo directivo; como proceso de mejora continua (EDUCAN.2017. P. 41).

- Como modalidad; es un acompañamiento pedagógico interno, desarrollado por el equipo directivo y el cual posee mejores condiciones para enfrentar la tarea de fortalecer la formación docente en servicio, buscando generar una independencia personal y profesional por alcanzar un mejor rendimiento en forma progresiva y continua. La mejora del desempeño profesional docente, se va a lograr a través de la implementación de estrategias de acompañamiento pedagógico y la implementación de comunidades profesionales de aprendizaje y en un clima de trabajo institucional colaborativo (MINEDU 2017e).

5.1.1.2.2 *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* La estrategia de acompañamiento pedagógico es posibilitar un soporte técnico y afectivo (emocional-ético y afectivo), que movilice el proceso de mejora en la práctica docente, centrada en el desarrollo de sus capacidades, en las cuales se brindará la debida asistencia técnica, el diálogo y el fortalecimiento de la autoreflexión docente sobre los logros y/o dificultades de su práctica docente en aula (Rodríguez-Molina, 2011, p. 262) citado en el Módulo 5 MAE (MINEDU 2017f):

En el presente trabajo se han seleccionado las estrategias:

- *Jornadas de autoformación docente.* Fortalecen las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente.

- *Círculos de inter aprendizaje.* Son espacios en donde se intercambia experiencias y aprendizaje entre docentes y directivo que trabajan en una misma institución educativa en donde se tratan grupalmente temas comunes sobre su desempeño y trabajo docente, Ayuda a la socialización y valoración de las prácticas exitosas mediante la discusión y reflexión. También se comparten y analizan estrategias pedagógicas. Para lograr los objetivos propuestos de los círculos de interaprendizaje tiene que haber una participación total de los docentes y directivos. Se debe registrar las ideas fuerza que se ha concluido como también los consensos que se ha concluido producto de la reflexión.

5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente.

5.1.1.3.1 *Definición de evaluación.* Es la identificación oportuna de las fortalezas y debilidades detectadas, en el desempeño docente en aula; asumida como estrategia fundamental para optimizar el desempeño docente en aula y que posibilite el reto de asumir metas de superación profesional, estimadas en forma objetiva evitando la práctica docente habitual, conformista y auto permisiva.

5.1.1.3.2 *Tipos de evaluación.* Millan y Darling-Hammond (1997) citado en el Módulo 5 MAE (MINED 2017g) nos dicen que la evaluación a los docentes se orienta a dos propósitos: responsabilidad, se refiere a las evaluaciones de carácter administrativo que tienen que ver con las demandas de movilidad y permanencia en la carrera pública magisterial; y desarrollo profesional, se refiere a las evaluaciones de carácter formativo en donde se tendrán en cuenta las fortalezas y debilidades de la práctica pedagógica para mejorar su desempeño docente y lograr su desarrollo profesional. En este ámbito se encuentra la evaluación que se efectúa en la misma institución educativa.

En el Plan de Acción trabajado se ha considerado:

Coevaluación, que es un modelo de evaluación del desempeño docente, en donde la valoración del aprendizaje por la responsabilidad es compartida, la evaluación se puede realizar entre docentes, directivo – docente, docente – directivo. Se observan las clases y se hace uso de instrumentos (rúbrica) para el recojo de la información del desempeño docente y de esta manera los datos que se proporcionen sean objetivos.

Autoevaluación, este modelo de evaluación de desempeño docente se utiliza generalmente como complemento a otras formas de evaluación. Esta evaluación se basa generalmente en la reflexión de cada docente sobre su práctica pedagógica lo que

le va a permitir mejorar progresivamente su desempeño docente, va a conocer sus dificultades para el logro de sus metas, fortalezas.

Este tipo de evaluación es muy importante porque los docentes son los mejores jueces de su desempeño docente y van a dar información que quizá con otros instrumentos de evaluación es difícil obtenerlo. Se debe promover la autoevaluación porque es muy importante para la mejora de la práctica pedagógica y de las actividades que desarrolla con sus estudiantes. También tiene la desventaja que muchos lo le den la debida importancia y lo desarrollen como por cumplir, y quizá sientan vergüenza de manifestar sus debilidades de miedo que los miren mal, por lo que se debe sensibilizar sobre la autoevaluación. (MINEDU 2017h)

5.1.2 Área de comunicación integral.

5.1.2.1 *Enfoque comunicativo textual del área de comunicación integral.* Es comunicativo porque su punto de partida es el uso del lenguaje para comunicarse con otros. Al comunicarse los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de diversos tipos textuales, formato y género discursivo, diferentes propósitos, variados soportes.

Considera las prácticas sociales del lenguaje porque la comunicación no es una actividad aislada, sino que se produce cuando las personas interactúan entre si al participar en la vida social y cultural.

Enfatiza lo socio cultural, porque estos usos y prácticas del lenguaje se sitúan en contextos sociales y culturales específicos.

5.1.2.2 *Competencia comprensión de textos.* La comprensión es un proceso de creación mental por el que, partiendo de ciertos datos aportados por un emisor, el estudiante crea una imagen del mensaje que se le quiere transmitir. Para ello, es necesario dar un significado a los datos que recibimos. Cuando utilizamos el término “datos” nos estamos refiriendo a cualquier información que pueda ser utilizada para llegar a comprender un mensaje. Estos pueden ser de diferente tipo: palabras, conceptos, relaciones, implicaciones, formatos, estructuras; pueden ser lingüísticos, culturales, sociales, etc.

Por otra parte, las estrategias de comprensión son actividades que el docente crea en función a las habilidades de sus estudiantes para lograr capacidades comprensivas en ellos.

Según Bernabeu, J. (s.f.: 158), la lectura “*es uno de los instrumentos más poderosos de aprendizaje porque quien lee adecuadamente no solo está capacitado para*

ampliar sus propios conocimientos con la información obtenida, sino que tiene la posibilidad de ampliar sus puntos de vista y reflexionar sobre lo escrito”.

5.1.2.3 Procesos Didácticos.

- *Antes de la lectura.* Se menciona el propósito de la lectura que tiene que ver con la finalidad del texto que van a leer, movilización de los saberes previos a través de preguntas que conocen o que saben de lo van a leer y formulación de predicciones aquí los estudiantes plantean suposiciones sobre que trata la lectura. Participan en diálogos, análisis de imágenes, de portada, contraportada y/o título del texto; para formular sus hipótesis, predicciones y anticipaciones sobre el contenido del texto. Comentan ideas, determinan el propósito de su lectura y las estrategias a utilizar.

- *Durante la lectura.* Es la modalidad o forma de lectura y la contrastación con las hipótesis. El texto lo pueden leer de manera individual, silenciosa o en forma coral. Escuchan con atención el modelado de la lectura de la o el docente, utilizan estrategias para que se ayuden en la comprensión de textos como el sumillado, subrayado, parafraseo, predicciones e inferencias, etc.

- *Después de la lectura.* Técnicas o estrategias que permitan lo comprendido en el texto. Contrastan sus hipótesis formuladas, confrontan sus ideas y elaboran con el o la docente una síntesis del significado del texto, responden a preguntas (literales, inferenciales y criterios). Reflexionan sobre el contenido del texto, la estructura y el contexto; comentan y opinan. Realizan dramatizaciones, elaboran creaciones artísticas o representan la lectura en un dibujo. Elaboran algún resumen u organizador de información.

5.1.2.3.1 *Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia comprensión lectora.* Algunas estrategias:

- *Entrevistando a un personaje de la historia.* Esta estrategia consiste en que después de la lectura el estudiante seleccione a uno de los personajes que participó en la historia, elabore un cuestionario con una serie de preguntas y luego que entreviste imaginariamente al personaje elegido.

- *Continuando la historia.* En esta estrategia el estudiante debe demostrar su comprensión total del texto hilando el texto que se le da inconcluso.

- *Cambiando el perfil de los personajes.* Con esta estrategia el estudiante hará gala de sus conocimientos de la estructura del texto. Para esto, manejará a los personajes en su esencia más íntima cambiándole formas de ser y actuar dentro del

texto.

- *Juntando palabras.* Esta estrategia consiste en darle al estudiante el título del texto que leerá, a partir de este deberá hacer un listado de palabras que cree estarán incluidas en el texto. Luego creará, sobre la base de esas palabras, un texto que luego confrontará con el original.

- *Cambiando el contexto de la historia.* Con esta estrategia sabremos si realmente hay dominio de la comprensión más profunda, puesto que el estudiante deberá conocer lo mínimo del tema para que pueda modificar tiempos en el texto.

5.1.2.3.2 *Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones.* El clima escolar está relacionado con el clima organizacional de un entorno laboral, en este caso las instituciones educativas. Según la (Unesco 2008) diversos estudios, investigaciones demuestran que el clima escolar es uno de los factores asociados a los aprendizajes con mayor incidencia y tiene mucho que ver para el éxito del desarrollo de una sesión. (Nucci 2015) destaca la importancia del clima escolar para el desarrollo de los aprendizajes en las diferentes áreas, no sólo la matemática, la comprensión de textos o las ciencias naturales, sino que además influye en el desarrollo moral de los estudiantes, por lo que si en un aula se observa un buen clima escolar entonces se está cumpliendo con las condiciones básicas para llevar a cabo los aprendizajes de los estudiantes.

Las normas de convivencia y medidas reguladoras. Es uno de los modelos más democráticos que se viene aplicando, desde hace algunos años, y que requiere de ciertas pautas para su elaboración. Si en una IE no existieran normas y si estas además no son claras, pueden surgir conflictos, porque no hay un orden, un compromiso por delante que cumplir, por lo que se sugiere que al elaborar las normas deben participar todos los actores educativos para que las analicen y las socialicen y de esta manera se sientan comprometidos en el cumplimiento de las normas de convivencia.

Por el contrario, si existen normas de convivencia claras y acordadas en un ambiente democrático, con la participación de todos los actores educativos éstas contribuirán a las buenas relaciones interpersonales, tanto a nivel institucional como a nivel de aula, favoreciendo los aprendizajes de los estudiantes y su cumplimiento permitirá la misión formativa de la escuela, favoreciendo el bienestar de toda la comunidad educativa. En la actualidad se está dando mayor énfasis al desarrollo de habilidades interpersonales entre todos los actores educativos para el trabajo colaborativo, el poder comunicarse asertivamente, escuchar en forma activa con mente

abierta, sentirse comprometidos con el grupo, tomar decisiones con fundamento y disciplina, apoyar las ideas del grupo, ser humilde y realista.

5.2 Experiencia exitosa

La Institución Educativa “Fe y Alegría”, desarrollo un proyecto para la mejora de la calidad educativa. La experiencia está dada en relacionada a la línea de mejora denominada “Fortalecimiento del Consejo Académico”, en esa línea de acción se elaboró, ejecutó y evaluó un Plan de Acompañamiento Pedagógico a docentes, que estuvo a cargo del Consejo Académico Institucional; y consistió en la elaboración de dicho plan; para lo cual se coordinó con el conjunto docente su aplicación responsable en la práctica pedagógica cotidiana. La experiencia seleccionada está en correlación directa al problema seleccionado institucionalmente para dar solución (dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje para mejorar progresivamente el nivel de logro o el nivel de aprendizaje), siendo su objetivo principal, el procurar la sistematización de los procesos pedagógicos y analizar las actividades dentro de un sistema de mejora que busca: Actualización y socialización de la propuesta pedagógica institucional, capacitación docente sobre estilos de aprendizaje y constructivismo y elaboración, socialización y ejecución del Plan de Acompañamiento a Docentes.

Con la finalidad de construir saberes y conocimientos institucionales sobre la base de la experiencia exitosa y al mismo tiempo, el haber propiciado mejoras significativas en la calidad educativa y el rendimiento académico estudiantil.

6. Diseño de Plan de Acción

Para responder a la situación problemática planteada el Plan de Acción ha definido un objetivo general y tres objetivos específicos enmarcados en el referente monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, los cuales presentamos a continuación:

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora en el área de comunicación integral a través de la ejecución de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes del CEBA N° 80047 Ramiro Aurelio Ñique Espíritu del distrito de Moche - UGEL N° 04 TSE – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el componente comprensión de textos en el área de Comunicación Integral mediante las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, uso de recursos y materiales educativos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación Integral sobre los procesos didácticos, uso de recursos y materiales educativos y la convivencia en el aula mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo del componente comprensión de textos, las competencias pedagógicas en los procesos didácticos, uso de recursos y materiales educativos y la convivencia en el aula en el área de Comunicación integral.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación integral; por ello su ejecución implica estrategias y actividades para mejorar la práctica docente en el desarrollo de la comprensión lectora del área de comunicación integral. Esta finalidad se materializará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, uso de recursos y materiales educativos y la convivencia en el aula; a partir de ello se llevará a cabo una intervención contextualizada por parte del directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para lograr la mejora de su desempeño docente.

Con la ejecución de este plan se espera lograr en la comunidad educativa un cambio de cultura escolar y la retroalimentación positiva lo que repercutirá en la mejora del nivel de comprensión lectora en los estudiantes. El monitoreo es viable porque hay un marco normativo que lo respalda: Ley General de Educación N° 28044 y su reglamento, Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y su Reglamento, Marco del buen Desempeño Docente, Marco del Buen Desempeño Directivo, Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en instituciones educativas y programas educativos de Educación Básica R. M N° 657-2017 MINEDU, por lo que su ejecución es obligatoria.

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.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación integral del CEBA N° 80047 Ramiro Aurelio Ñique Espíritu de Moche.	Monitorear la práctica docente en el componente comprensión de texto en el área de comunicación integral a través de las observaciones entre pares para recoger información sobre procesos didácticos, uso de recursos y materiales educativos y la convivencia en el aula.	Número de visitas a aula y observaciones entre pares para el recojo de información.	03 visita a aula 03 observaciones entre pares sobre el total de aulas del CEBA.	Visitas a aula Observación entre pares Con énfasis en los procesos didácticos, uso de recursos y materiales educativos y la convivencia en el aula.	1.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en el CEBA.	Directivo	X									
					1.2.Jornada de revisión, socialización y difusión de los instrumentos de monitoreo.	Directivo	X	X								
					1.3.Elaboración, socialización y difusión del Cronograma de Monitoreo.	Directivo			X							
					1.4.Diagnóstico del desempeño docente (Primera observación)	Directivo				X						
					1.5.Procesamiento de la información y elaboración del informe de monitoreo y comunicación de demanda formativa resultado de la primera observación.	Directivo					X					
					1.6.Observación de sesiones de aprendizaje (observación 2 y 3).	Directivo						X	X	X		
	Acompañar la práctica docente en la competencia comprensión lectora en el área de Comunicación Integral mediante círculos de interaprendizaje para potenciar las capacidades docentes en el desarrollo de la	Número de visitas a aula y círculos de inter aprendizaje.	03 visitas a aula 3 círculos de inter aprendizaje.	Visitas a aula Círculos de inter aprendizaje Con énfasis en los procesos didácticos, uso de recursos y materiales educativos y la convivencia en el	2.1. Establecimiento de horarios para el desarrollo de las visitas a aula y de los círculos de interaprendizaje.	Directivo		X	X							
					2.2. Coordinación con el docente quien dirigirá el círculo (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa).	Directivo		X	X							

	comprensión lectora.			aula.	2.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje.	Directivo		X			X			X	
					2.4. Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje.	Directivo		X			X			X	
					2.5. Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje.	Directivo		X			X			X	
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento sobre los procesos didácticos, uso de recursos y materiales educativos y la convivencia en el aula para la mejora y toma de decisiones de las competencias de comprensión lectora en el área de Comunicación integral.	Número de docentes evaluados.	06 docentes evaluados.	Auto coevaluación y del desempeño docente.	3.1. Difusión de la ficha de evaluación del desempeño.	Directivo		X			X			X	
					3.2. Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.	Directivo		X			X			X	
					3.3. Aplicación del instrumento de auto evaluación para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente.	Directivo		X			X			X	
					3.4. Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias).	Directivo		X			X			X	
					3.5. Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.	Directivo		X			X			X	

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de monitoreo y evaluación

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

- *Nivel de implementación de las actividades.* Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- *Evidencias e Instrumentos.* Vienen a ser los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- *Principales dificultades.* Es la identificación de las principales dificultades detectadas en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.
- *Reformulación de las actividades.* Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.
- *Porcentaje de logro de la meta.* Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en la competencia comprensión lectora en el área de comunicación integral a través de las observaciones entre pares para recoger información sobre procesos didácticos, uso de recursos y materiales educativos y la convivencia en el aula.	Número de observaciones entre pares para el recojo de información.	Observación entre pares, con énfasis en los procesos didácticos uso de recursos y materiales educativos y la convivencia en el aula.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en el CEBA.	Sub Directora Docentes						X	Acta de asamblea Panel de productos.	PAT	Material impreso	95
			1.2. Jornada de revisión, socialización y difusión de los instrumentos de monitoreo.	Sub Directora Docentes						X	Acta de asamblea Instrumentos contextualizados.	PAT	Documentos de gestión	
			1.3. Elaboración, socialización y difusión del Cronograma de Monitoreo.	Sub Directora Docentes						X	Plan de monitoreo.	PAT	Laptop Papel bond	
			1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera observación).	Sub Directora Docentes					X		Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Plan de monitoreo	Material impreso	
			1.5. Procesamiento de la información y elaboración del informe de monitoreo y comunicación de demanda formativa resultado de la primera observación.	Sub Directora Docentes					X		Matriz de evidencias Lista de prioridades para el acompañamiento.	Plan de monitoreo Informe	Tablas estadísticas	

			1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (obs.2 y 3).	Sub Directora Docentes		X					Informe de monitoreo.	Plan de monitoreo	Papel bond Material impreso	
Acompañar la práctica docente en la competencia comprensión lectora en el área de Comunicación integral mediante círculos de interaprendizaje para potenciar las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Número de círculos de inter aprendizaje.	Círculos de inter aprendizaje con énfasis en los procesos didácticos, uso de recursos y materiales educativos y la convivencia en el aula.	2.1. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Sub Directora Docentes							Acta de asamblea. Panel fotográfico.	PAT	Material impreso	90%
			2.2. Coordinación con el docente quien dirigirá el círculo (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa)	Sub Directora Docentes							Acta de asamblea. Panel fotográfico.	PAT	Papel bond	
			2.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje.	Sub Directora Docentes							Acta de asamblea. Panel fotográfico.	Plan de monitoreo	Material impreso	
			2.4. Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje.	Sub Directora Docentes							Acta de asamblea. Panel fotográfico.	Plan de monitoreo	Material impreso	
			2.5. Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje.	Sub Directora Docentes							Acta de asamblea. Panel fotográfico.	Plan de monitoreo	Material impreso	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y	Número de docentes evaluados.	Auto y hetero evaluación del desempeño docente.	3.1. Difusión de la ficha de evaluación del desempeño.	Sub Directora Docentes							Ficha de autoevaluación de desempeño.	Plan de monitoreo	Diálogo Papel bond	
			3.2. Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.	Sub Directora Docentes							Ficha de autoevaluación del desempeño docente.	Plan de monitoreo.	Material impreso	

acompañamiento sobre los procesos didácticos, uso de recursos y materiales educativos y la convivencia en el aula para la mejora y toma de decisiones de las competencias de comprensión lectora en el área de Comunicación integral.			3.3. Aplicación del instrumento de evaluación para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente.	Sub Directora Docentes							Ficha de autoevaluación del desempeño docente de la sesión de aprendizaje.	Plan de monitoreo.	Material impreso	90%
			3.4. Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias).	Sub Directora Docentes							Acta de reunión.	Plan de Mejora.	Laptop Papel bond	
			3.5. Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.	Sub Directora Docentes							Acta de reunión.	Plan de mejora.	Laptop papel bond	

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%)

La implementación del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica supone la ejecución de diversas actividades que van a requerir de la participación de diferentes actores de la institución educativa, así como del uso de diferentes recursos, en este sentido podemos señalar en el siguiente cuadro los posibles riesgos que se tendrá que afrontar y cómo se responderá a los mismos:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en la competencia comprensión lectora en el área de comunicación integral a través de las observaciones entre pares para recoger información sobre procesos didácticos, uso de recursos y materiales educativos y la convivencia en el aula.	Incumplimiento del cronograma de monitoreo Directivo con horas de clase en el CEBA. Directivo con un centro referencial y 04 periféricos.	Implementación de la observación entre pares.
	Resistencia de algunos docentes a ser monitoreados.	Jornadas de sensibilización sobre la importancia del monitoreo.
Acompañar la práctica docente en la competencia comprensión lectora en el área de Comunicación integral mediante círculos de interaprendizaje para potenciar las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Que algunos docentes no acepten las dificultades encontradas.	Jornada de reflexión sobre su práctica pedagógica.
	Disponibilidad de tiempo para realizar, socializar la ficha de monitoreo, realizar el acompañamiento y la reflexión para asumir compromisos.	Consensuar con la docente sobre el espacio para realizar la reflexión del monitoreo.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento sobre los procesos didácticos, uso de recursos y materiales educativos y la convivencia en el aula para la mejora y toma de decisiones de las competencias de comprensión lectora en el área de Comunicación integral.	Los resultados de la autoevaluación pueden ser no confiables porque no existe una cultura evaluativa.	Promover la autorreflexión.
	En la coevaluación algunos docentes no quieren evaluar a su colega.	Jornada de reflexión sobre su práctica pedagógica.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse del plan de acción.

8. Presupuesto

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

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en el CEBA.	Primera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.2 Jornada de revisión, socialización y difusión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo.	Ninguno.	Recursos propios.
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera observación).	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera observación.	Tercera semana de abril.	Ninguno.	Recursos propios.
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (observación 2 y 3).	Julio-octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.7 Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda y tercera observación.	Julio – Octubre.	Ninguno.	
1.8 Jornadas de sensibilización sobre la importancia de los círculos de inter aprendizaje.	Primera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.9 Planificación de la realización de los tres	Segunda semana de	Ninguno	

círculos de interaprendizaje.	marzo.		
10.Ejecución del primer, segundo y tercer círculo de interaprendizaje.	Abril-Julio- Octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes por círculo de interaprendizaje.	Recursos propios.
11.Evaluación del primer, segundo y tercer círculo de interaprendizaje.	Abril-Julio- Octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes por círculo de interaprendizaje.	Recursos propios.
12.Sistematización de la información recogida.	Abril-Julio- Octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes por círculo de interaprendizaje.	Recursos propios.
13.Valoración de la información obtenida.	Abril-Julio- Octubre.	Ninguno	Recursos propios.
14.Jornada de reflexión entre la sub directora y los docentes.	Abril-Julio- Octubre.	Ninguno	Recursos propios.
15.Elaboración de los compromisos de mejora de la práctica pedagógica.	Abril-Julio- Octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
16.Sistematización de la información recogida.	Abril-Julio- Octubre.	Ninguno	
17.Valoración de la información obtenida.	Abril-Julio- Octubre.	Ninguno	
18.Jornada de reflexión entre la sub directora y los docentes.	Abril-Julio- Octubre.	Ninguno	
19.Elaboración de los compromisos de mejora de la práctica pedagógica.	Abril-Julio- Octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
20.Ejecución de los compromisos de mejora de la práctica pedagógica.	Abril-Julio- Octubre.	Ninguno	
21.Elaboración de un cronograma para la toma de decisiones.	Primera semana de marzo.	Ninguno	
22.Evaluación de entrada, proceso y salida de los alumnos.	Marzo- Junio- Noviembre.	S/ 1.00 de fotocopia por evaluación por alumno.	Recursos propios.
23.Análisis de los resultados evaluación de entrada, proceso y salida.	Marzo- Junio- Noviembre.	Ninguno	
24.Elaboración y ejecución del plan de mejora.	Abril-Julio- Noviembre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes por plan de mejora.	Recursos propios.
T O T A L		S/. 72.00	

Figura 7. Cuadro de Presupuesto de Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

A partir del programa de especialización y formación de los directivos con apoyo del MINEDU, a través del Instituto Pedagógico Nacional “Monterrico”, que se dio en dos etapas; Diplomado en gestión escolar y Segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico se desarrolló un trabajo académico que estuvo organizado a través de un sistema modular. Un módulo 0 de naturaleza introductoria, los módulos de 1 al 5 de formación especializada y un módulo 6 orientado a la elaboración de un producto final consistente en un Trabajo Académico, bien a través de un plan de acción o la sistematización de una buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Causó mucho interés; siendo en el caso mío, que me incliné por la elaboración de un Plan de Acción y considerando su repercusión en la calidad de la gestión institucional y en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, lo asumí con mucha responsabilidad.

Considerando que mi trabajo estaba orientado a la elaboración de un Trabajo Académico, orienté mi accionar a ese objetivo, para lo cual en el módulo cero, cuyo tema fue aspectos generales del proceso formativo, elaboré una ruta de cambio, a través del permití tener una percepción clara de los problemas más importantes que repercutían en la gestión institucional y visualizar los cambios y acciones que se podían implementar para superar dichos problemas a través de un Plan de Acción y orientar la gestión a un liderazgo pedagógico, encauzado principalmente a la mejora de los aprendizajes. Además, en este módulo se desarrolló habilidades que me permitieron el manejo de las herramientas tecnológicas y de office para la mejora de la gestión y organización de la información, que fueron de mucha ayuda en el logro de los objetivos del programa.

En el módulo uno, cuya temática estuvo referida a la dirección escolar: gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa, se logró desarrollar una monografía de los desafíos y alternativas relacionados al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, para lo cual se desarrolló diversas estrategias de recojo y procesamiento de información, como la chacana de modelo de escuela, la que permitió redefinir y reorientar la visión institucional para hacerlo viable en su consecución; así mismo con el uso de matrices direccionales se logró realizar un análisis situacional del CEBA, para que con una mirada objetiva a

nuestra realidad saber dónde estábamos y hacia dónde queremos ir como institución. Aspectos fundamentales en la construcción del Trabajo Académico.

A medida que íbamos avanzando en el desarrollo del programa, el desarrollo de capacidades profesionales como directivos se hacía más evidentes. En el módulo dos, cuyo tema principal estuvo vinculado a la planificación escolar: la toma de decisiones informadas, se orientó al trabajo directivo y la gestión escolar, sustentado en los diferentes enfoques de gestión: el enfoque basado en liderazgo pedagógico, el enfoque de gestión participativa, el enfoque de gestión basada en procesos y el enfoque transformacional. Enfoques que dieron objetividad y tecnicismo a nuestra labor como directores, reflejado en los avances en el Trabajo Académico, iniciando de esta manera la difícil tarea de enmarcar la gestión escolar en el liderazgo pedagógico y repensar el trabajo para el logro de aprendizajes de los estudiantes.

En el módulo tres, se trabajó como tema principal la participación y clima institucional para la organización escolar efectiva, todo el trabajo estuvo orientado a la elaboración del informe del diagnóstico del Trabajo Académico al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del ciclo avanzado del CEBA N° 80047 Ramiro Aurelio Ñique Espíritu UGEL N° 04 Trujillo Sur Este- Moche – La Libertad. En esta parte del programa formativo, se diseñaron, aplicaron e interpretaron los diversos instrumentos de recojo de información para el presente trabajo. Se elaboraron los diferentes cuadros y gráficos interpretativos, los que nos permitieron plantear alternativas claras de solución, frente a los hallazgos encontrados. Los mismos que fueron expuestos ante un jurado para su respectiva evaluación.

En el módulo cuatro orientado a la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico y dentro de ellos el monitoreo, acompañamiento y evaluación docente, como estrategia de formación en servicio para el desarrollo de capacidades profesionales de los docentes a través de las diversas estrategias como visita de aula, círculos de interaprendizaje, talleres de formación pedagógica. Así mismo se orientó sobre la elaboración y aplicación de los instrumentos de monitoreo y acompañamiento, contextualizando algunos de ellos y analizando los estructurados, tanto la lista de cotejos del MINEDU, como la rúbrica de evaluación. Además, se definieron e implementaron las actividades a ejecutar en relación a las alternativas de solución del problema del Trabajo Académico.

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

Todo el trabajo realizado, estoy seguro que difícilmente hubiese sido conseguido de no ser por los contenidos transversales de habilidades interpersonales desarrollados, los que nos permitieron desarrollar las competencias blandas que se hace muy necesario y hasta imprescindible en un líder pedagógico. A través de las diversas estrategias desarrolladas en el espacio de Habilidades Interpersonales, nos permitió promover nuestro propio desarrollo personal y profesional, mejorar las relaciones con la comunidad educativa a través de una comunicación eficaz, tolerancia prudente y una verdadera asertividad y lograr de esta manera ese clima institucional favorable, que hace posible el logro de todos proyecto o acción emprendidas en las instituciones educativas en favor de los aprendizajes.

10. Lecciones aprendidas

Los aprendizajes producto de la experiencia compartida durante el desarrollo de los módulos formativos correspondientes al diplomado y segunda especialidad como programa de formación en servicio, promovido por el Ministerio de Educación y desarrollado por el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico que busca lograr la especialización de los directivos en gestión escolar con liderazgo pedagógico, ha permitido desarrollar un conjunto de habilidades, estrategias, conocimientos y actitudes, que harán de nosotros mejores líderes pedagógicos, a fin de desarrollar una gestión escolar centrada en el aprendizaje de los estudiantes. Considero que las lecciones aprendidas durante el proceso de elaboración del presente trabajo académico son las siguientes:

- Reconozco que he potenciado mis capacidades como líder pedagógico porque he aprendido que mis deberes y obligaciones están dentro de una gestión centrada en el campo pedagógico. Del mismo modo reconozco también el impacto del enfoque de gestión basada en liderazgo pedagógico, como columna vertebral del programa, lo cual me ha hecho entender que mi labor fundamental en la institución educativa es generar las condiciones que permitan lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes y una de las estrategias y habilidades para lograr dicho propósito se ha desarrollado en el módulo de gestión curricular poniéndose en práctica de manera más concreta a través del monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE).

- Considero que he aprendido a planificar la gestión escolar desde el enfoque por procesos, teniendo en cuenta que dicho enfoque es uno de los enfoques de gestión escolar con mayor vigencia en la actualidad de mano con la gestión escolar con liderazgo pedagógico, donde el diagnóstico y la planificación se constituyen en pieza fundamental para atender las situaciones problemáticas en la institución educativa, desde una perspectiva participativa con la comunidad educativa.

- He aprendido también diversas estrategias para promover el crecimiento personal y profesional de los docentes, personalmente considero que la mayor dificultad que tuve fue la de comunicarme con poca asertividad con los docentes de mi institución educativa, lo cual considero que estoy mejorando poniendo en práctica cada una de las estrategias desarrolladas en el componente de habilidades interpersonales, que nos aportó para ser más observadores, y al mismo tiempo a tener

una comunicación más beneficiosa con los demás, a expresar mejor lo que necesitamos decir y a entender lo que los demás nos quieren comunicar a través de diversos canales de comunicación no verbal. En tal sentido, considero que he aprendido a ser más tolerante, inclusivo y a comprender la interculturalidad como oportunidad de aprendizaje; todo ello a través de los diversos talleres, con ayuda de la música, el canto, la relajación, juego de roles, sociodramas, el baile y la interacción entre colegas directivos y con la formadora.

Referencias

- Ministerio de Educación (2016a). Módulo 0: *Módulo Introductorio*. Lima: Impresos & Diseños.
- Ministerio de Educación (2017a). Módulo 5: *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017b). Módulo 5: *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2014a). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Recuperado de:
http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación (2016b). *Texto del Módulo 2 Planificación Escolar*. Trujillo: inversiones Gráfica G&M SAC- Gráfica Littons.
- Ministerio de Educación (2017b). Módulo 5: *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017c). Módulo 5: *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017d). Módulo 5: *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017e). Módulo 5: *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017f). Módulo 5: *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017g). Módulo 5: *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017h). Módulo 5: *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Bernabeu, J (2003) *La lectura: ¿Compleja actividad de conocimiento?* Universidad de Alicante.p.158
- Nucci (2015) *Facilitando el desarrollo moral a través del clima escolar*.