

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS EN SU LENGUA MATERNA DEL AREA DE COMUNICACIÓN DEL II CICLO DE EDUCACIÓN BASICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 208 “MARÍA INMACULADA” - UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

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

AGUIRRE HERRERA, Seledonia Luzmila

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción	01
1. Identificación de la Problemática	03
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E	03
1.2. Formulación del Problema Identificado	04
2. Diagnóstico	08
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	08
2.1.1. Resultados cuantitativos	08
2.1.2. Resultados cualitativos	09
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	17
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	21
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	26
5.1 Marco Conceptual	26
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación	26
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico	26
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico	26
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico	26
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico	26
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico	27
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico	27
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico	28
5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente.	28
5.1.1.3.1 Definición de evaluación	28
5.1.1.3.2 Tipos de evaluación	28
5.1.2 Área de Comunicación	29

5.1.2.1 Enfoque Comunicativo del área de Comunicación	29
5.1.2.2 Procesos didácticos de la comprensión.....	30
5.1.2.2.1 Competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna	30
5.1.2.2.2 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de comunicación.....	31
5.1.2.3. Estrategias para la mejora de la convivencia y la participación en la escuela.	32
5.1.2.4 Gestionando la disciplina en el marco de la convivencia Escolar	34
5.2 Experiencia Exitosa	33
6. Diseño del Plan de Acción	35
6.1 Objetivos	35
6.1.1 Objetivo general	35
6.1.2 Objetivos específicos	35
6.2 Matriz del Plan de Acción	36
7. Plan de Monitoreo y Evaluación	40
8. Presupuesto	45
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	47
10. Lecciones Aprendidas	49
Referencias	50
Apéndices	

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	07
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico	13
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	19
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	37
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción	41
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas adoptadas.....	44
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.	45

Introducción

El presente trabajo académico surge como respuesta a la problemática encontrada en la Institución Educativa (IE) N° 208 “María Inmaculada”, la cual está referida al bajo nivel de logro en la competencia lee diversos tipos de texto en su lengua materna del área de Comunicación en los niños y niñas del II ciclo del nivel Inicial.

Para su formulación el directivo se empoderó de las diversas temáticas que se abordaron en el proceso de formación académica y el desarrollo de habilidades emocionales, que sirvieron de motivación para visualizar la escuela que queremos y trabajar en el logro de ese desafío.

En los acápites uno y dos se presentan el problema identificado caracterizando el contexto socio cultural donde se desenvuelve la institución educativa y el diagnóstico, que es el resultado de la aplicación de la Rúbrica de desempeño docente y la guía de grupo focal aplicada a los docentes del II ciclo.

En el acápite tres, se muestra la caracterización del rol del directivo considerando las prácticas de liderazgo enfocado desde las dimensiones propuestas por Viviane Robinson. A partir de cada una de ellas se propuso alternativas de solución viables a la problemática encontrada y se fundamentó el qué el porqué y el para qué de su implementación.

En el acápite cuatro se plantea la alternativa de solución describiendo su relación con el ejercicio del liderazgo pedagógico, los procesos de la gestión y con los compromisos de gestión escolar, abordando las potencialidades y demandas del territorio. Fundamentando la solución con marcos conceptuales vigentes y experiencias exitosas en otras instituciones, relacionadas al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE).

El acápite cinco presenta el marco teórico que sustenta la alternativa de solución priorizada, el cual se basa en los fundamentos conceptuales del MAE; el enfoque del área de comunicación, sus procesos y las estrategias antes, durante y después de la lectura; se presentan estrategias para generar un clima propicio para el aprendizaje; así como también, la descripción de la experiencia exitosa.

En el acápite seis, se presenta el diseño del Plan de Acción: El objetivo general y específico y la matriz del plan que contiene los indicadores, metas, estrategias,

actividades, responsables y cronograma planteado para cada objetivo específico del Plan. El acápite siete hacen referencia al plan de monitoreo y evaluación considerando a los actores implicados, el nivel de implementación al primer semestre.

El acápite ocho presenta el presupuesto del Plan tomando en cuenta el período en el cual se ejecutarán las actividades propuestas y los costos. El acápite nueve contiene un recuento de cómo apporto cada uno de los módulos formativos a la elaboración del Plan de Acción. El acápite diez presenta las lecciones aprendidas en los diferentes módulos.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 208 “María Inmaculada”

La Institución Educativa N° 208 “María Inmaculada” se encuentra ubicada en la Mz. “D” Lote 9 – Urbanización Las Casuarinas, Provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad, que atiende a una población de 176 Niños de entre de 3, 4 y 5 años. La mayoría de Niños provienen de las urbanizaciones Las Casuarinas, Santa María, El Sol. La zona donde se encuentra la escuela se caracteriza por ser próspera, está ubicada frente a un parque, las vías de acceso permiten que la IE cuenta con gran demanda de estudiantes.

En la zona existe un alto índice de violencia; por ello, se debe brindar una formación que permita que los niños y niñas que se reconozcan como personas con derecho a ser tratados con respeto por sus compañeros, adultos, familia y miembros de la comunidad. Es necesario conozcan su cuerpo y disfruten de sus movimientos, demuestren la coordinación motora gruesa y fina; y asuman comportamientos que denotan cuidados por su persona frente a situaciones de peligro, valoren positivamente sus características biológicas, lógicas, psicomotoras, intelectuales, afectivas y sociales, y manifiesten sentimientos de permanencia y de seguridad y confianza, en interacción con su medio natural y social. Pedagógicamente se responderá a la demanda a través de la elaboración de proyectos de interaprendizaje.

El local de la institución educativa 208 María Inmaculada es de material noble posee una infraestructura amplia, acogedora, se cuenta con ocho aulas amplias ventiladas y bien iluminadas, cada aula cuenta con sus propios servicios higiénicos; un ambiente para dirección y secretaría así como un ambiente como auditorio y un patio bastante amplio; la extensión del terreno es amplia lo que permite que desarrollen actividades al aire libre.

La IE brinda servicio de Educación Inicial, a niños de 3,4 y 5 años, las docentes son profesoras con vocación de servicio quienes trabajan en un clima escolar positivo. Está orientada al logro de aprendizajes fundamentales en un clima de convivencia democrática, con una comunidad educativa involucrada en los procesos

de reflexión y mejora continua. Se cuenta con ocho maestras quienes utilizan estrategias orientadas a desarrollar la competencia comunicativa sin embargo los niños y niñas se muestran inseguros al expresarse en público, por ello es necesario aplicar estrategias innovadoras para fortalecer el desarrollo de la competencia oral.

La urbanización casuarinas alberga a familias de una condición económica media baja, por ello se involucran en la educación de sus hijos lo cual nos permite realizar un trabajo coordinado lo que está permitiendo desarrollar el aprendizaje de los niños; la población estudiantil proviene de distritos como Alto Salaverry, Esperanza, Santa María, Villa de contadores, El Sol, La Marina por que los padres de familia conocen la eficiente calidad educativa que se brindan a los niños y niñas.

La relación con la comunidad es cordial pues se cuenta con apoyo directo de las organizaciones educativas como universidades, institutos pedagógicos con quienes se ha establecido una relación de apoyo para fortalecer las capacidades docentes. A nivel interno cuenta con las siguientes fortalezas:, tres maestras que cuentan con maestrías y especializaciones, algunas muestran un alto compromiso con la IE., otras para capacitarse en forma permanente, tienen disposición para el trabajo en equipo. Asimismo contamos con el apoyo del Consejo Educativo Institucional (CONEI), Asociación de Padres de Familia (APAFA) y el Programa de Alimentación Escolar QALI WARMA, quienes ayudan dando el soporte para gestionar la IE.

Entre las oportunidades se cuenta con alianzas estratégicas con las Universidades e Institutos pedagógicos y el centro de salud San Martín de Porres. Estas oportunidades permitirán mejorar los aprendizajes de los niños y niñas; repercutiendo en la calidad de vida en la comunidad. El contexto externo presenta algunos aspectos favorables como la ubicación en una zona urbanizada que se cuenta con todos los servicios de una ciudad desarrollada.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes registros oficiales, actas, reuniones del personal docente y padres de familia se ha identificado el siguiente problema: “Limitado rendimiento académico en la competencia de comprensión lectora de textos escritos del área de comunicación

en los estudiantes de los niños y niñas de 3, 4 y 5 años, estudiantes del II ciclo del nivel inicial de la IE N° 208 María Inmaculada - UGEL – 04 Sur Este - La Libertad”.

La primera causa que ha provocado este problema es el inadecuado proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes, ya que el directivo tiene muchas actividades administrativas al no contar con un personal administrativo permanente, para que el directivo pueda hacer un seguimiento al docente de manera frecuente. Un factor importante relacionado con esta causa es el monitoreo, acompañamiento y evaluación vinculado a la asesoría crítico reflexiva. Al no tener un acompañamiento sostenido y sistemático, las docentes han terminado improvisando en la ejecución de las sesiones originando que no se logren las metas de los aprendizajes.

La segunda causa que ha generado el problema es limitado sustento teórico sobre el enfoque del área de Comunicación de las docentes esto se observó durante el monitoreo debido a que las docentes demostraron dificultad al desarrollar actividades que promuevan la competencia lectora en el área de Comunicación y desconocimiento del enfoque del área. Entre los factores asociados está la gestión del currículo vinculado a esta causa se tiene la motivación y capacidades de los docentes por cumplir sus funciones y realizar un trabajo colegiado que les permita planificar de forma adecuada. Todo ello ha provocado que los estudiantes no desarrollen la competencia de comprensión de textos.

La tercera causa es el uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje de los niños y niñas en la competencia de comprensión de textos y el desconocimiento de los procesos didácticos como el antes, durante y después del discurso todo esto se debe en gran parte a la falta de capacitaciones y espacios para el aprendizaje entre profesionales de la educación. Entre los factores relacionados a esta causa se encuentran la gestión del currículo específicamente el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes. Todo esto genera que los estudiantes no logren aprendizajes significativos porque las actividades de aprendizaje desarrolladas no responden a los intereses y necesidades de los estudiantes.

Una cuarta está relacionada al inadecuado manejo de procesos pedagógicos y didácticos en el área de Comunicación. Esta causa guarda estrecha relación con el factor asociado gestión del currículo, específicamente con las capacidades docentes. El efecto de esta causa es que los estudiantes no comprenden lo que leen y terminan por perder el gusto por la lectura. Frente a ello, se propone desarrollar actividades

orientadas fortalecer el marco disciplinar del área de Comunicación en las docentes, a través de talleres de fortalecimiento de competencias.

Finalmente la quinta causa del problema es que los docentes no utilizan estrategias para apoyar la regulación emocional de los estudiantes, en su mayoría las docentes son indiferentes a estas situaciones y se preocupan más en desarrollar las actividades planificadas que en atender este tipo de interrupciones. El factor asociado es convivencia escolar relacionada a la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto ha dado lugar a que los estudiantes constantemente interrumpen las sesiones por agresiones verbales o físicas, fomentando desorden e indisciplina en las aulas lo que dificultan el desarrollo fluido de las sesiones.

Para dar respuesta a esta problemática es necesario considerar las fortalezas con las que cuenta la IE como son aprovechar las potencialidades de las maestras que cuentan con maestría y especializaciones para que compartan sus experiencias en aula así como las estrategias que emplean para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos en lengua materna. También se puede contar con capacitaciones de las universidades y de la Ugel. También se recurrirá al apoyo de la APAFA para solventar un taller de fortalecimiento de capacidades si fuera necesario.

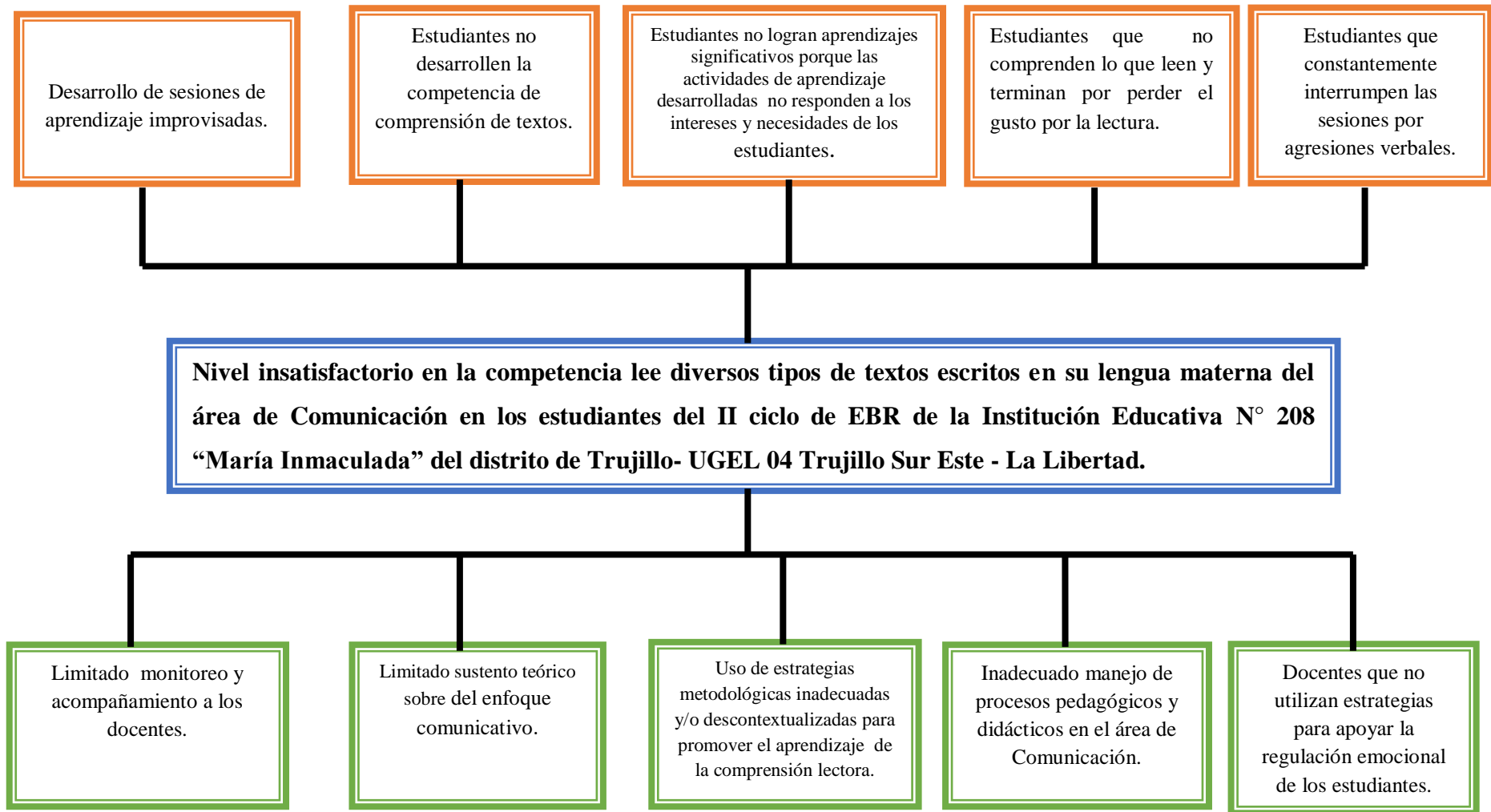


Figura 1: Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Las técnicas e instrumentos utilizados en el proceso de recolección de información fueron la rúbrica de observación para registrar aspectos sustantivos para recoger información sobre el desarrollo de las capacidades docentes para promover el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico así como regular positivamente el comportamiento de los estudiantes evaluar el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza. Además, se aplicó el grupo focal que fue útil para explorar y recoger información sobre la percepción de las docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del directivo, así como de los conocimientos y experiencias de su práctica pedagógica para corroborar el diagnóstico del problema y realizar un seguimiento. A continuación, se presentan los resultados que arrojaron estos instrumentos.

.....**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Se tuvo como punto de partida la observación de la práctica docente, considerando tres aspectos de la rúbrica para conocer cómo desarrolla la competencia oral las maestras del nivel inicial.

El 72% de docentes monitoreadas se encuentra en nivel de proceso en relación a las dificultades que tienen los docentes para utilizar estrategias que involucren activamente a los estudiantes en los procesos de aprendizaje. Asimismo, le cuesta desarrollar los procesos pedagógicos y didácticos del área, orientados a promover el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico. Por otro lado, las docentes tienen un limitado conocimiento del enfoque del área, por ello no brindan una retroalimentación a los estudiantes. Se observa que la docentes desarrollan estrategias de comprensión de textos de manera superficial e insuficiente y no apoya a concretizar la idea que los estudiantes comprendan lo que leen.

El 86% de docente monitoreada se ubica en nivel de logro medianamente satisfactorio en relación al desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos, pues si bien se consideran en la planificación no se evidencian en la ejecución, pues dedican parte del tiempo a desarrollar actividades que no favorecen el desarrollo de

las competencias. Por ello es necesario gestionar talleres de formación continua para fortalecer el desempeño docente en el área de comunicación.

2.1.2 Resultados cualitativos. Con respecto a la planificación manifiestan que si consideran los procesos pedagógicos y didácticos del área, sin embargo no se evidencia en la ejecución de clase, es decir lo conocen de manera mecánica pero no lo desarrollan, o también no dedican el tiempo requerido para desarrollar cada uno de ellos. En la práctica docente, los procesos pedagógicos y didácticos juegan un papel muy importante en el desarrollo de las competencias. Por eso, se pretende comprometer a los docentes acompañados en los procesos de cambio para superar viejas prácticas. Según Michael Fullan, sostiene que los procesos pedagógicos son actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el objeto de mediar en el aprendizaje significativo del estudiante.

Los docentes evidencian que desconocen la importancia del enfoque del área. También reconocen algunos elementos de los fundamentos teóricos del área de comunicación pero no lo explicitan. Consideran que, es necesario un plan de reuniones de interaprendizaje para fortalecer sus capacidades personales y profesionales. Al respecto las Rutas de aprendizaje, fascículo de gestión de se considera que Los Círculos de Aprendizaje son espacios valiosos para que los docentes aprendan unos de otros sobre asuntos que identificaron como relevantes para ellos y su trabajo.

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. Así mismo refieren que tres visitas al año no es suficiente, al mismo tiempo concluyen que el acompañamiento debe realizarse fuera de su jornada para que todos asistan a los talleres o círculos de interaprendizaje, pero que se debe considerar las fechas en el Plan de Monitoreo y Acompañamiento.

Asimismo, los docentes afirma que no se ha dedicado tiempo suficiente para el acompañamiento, tiempo que posibilite brindar una retroalimentación que favorezca el fortalecimiento de las capacidades docentes. Finalmente, consideran que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y sobre todo no se ha considerado un espacio para la asesoría que permita hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente. Al respecto Vesub y Alliud destaca la importancia de la reflexión sobre la

práctica, durante el proceso de acompañamiento pedagógico, apoyado en la revisión de la teoría.

El monitoreo y acompañamiento es reconocido como una estrategia necesaria e importante que ayuda a las docentes a compartir experiencias, reconocen que les ayuda a mejorar su práctica pedagógica, lo cual redundará en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Sin embargo no se realiza de manera frecuente debido a la recarga administrativa.

Luego del análisis realizado sobre los resultados cualitativos y cuantitativos en función a los aspectos priorizados del problema, se llega a la conclusión que no se ha venido realizando el monitoreo y acompañamiento de acuerdo a lo establecido. Por lo tanto, como Líder Pedagógico se considera que es momento de replantear el plan de monitoreo de la institución educativa, enfatizando en el acompañamiento pedagógico, centrado en el diálogo crítico reflexivo; con el propósito de brindar retroalimentación formativa y acompañar al docente en la transformación de la práctica pedagógica.

La deconstrucción debe terminar en un conocimiento y comprensión profundos de la estructura de la propia práctica, sus fundamentos teóricos, sus fortalezas y debilidades, sus lagunas, es decir en un saber pedagógico que la explica. Es el paso indispensable para proceder a su transformación. (Restrepo y otros: 2011, p.35)

2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la Institución Educativa N° 208 “María Inmaculada”, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo

El problema en torno al que gira el presente informe de plan de acción es bajo Nivel insatisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 208 “María Inmaculada, del distrito de Trujillo- UGEL 04 Trujillo Sur Este- La Libertad.

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 utilizar estrategias que

involucren activamente a los estudiantes en los procesos de aprendizaje. Asimismo, le cuesta desarrollar los procesos pedagógicos y didácticos del área, así como el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico. Por otro lado, las docentes tienen un limitado conocimiento del enfoque del área, por ello no brindan una retroalimentación a los estudiantes. También les cuesta propiciar un ambiente de respeto y proximidad. Esto se debe a que los docentes no han recibido una asesoría orientada a generar reflexión crítica sobre el desempeño docente ni han sido monitoreados permanentemente ni se ha promovido el trabajo colegiado.

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 desarrollar trabajo colegiado (PO03.1), promover la convivencia escolar (PO05.1). La gestión por procesos desarrolla un conjunto de conocimientos con herramientas específicas para lograr mejores resultados en la IE. Cada proceso que se desarrolla en la IE, permite la transformación de la práctica docente y por ende la mejora de los aprendizajes.

Así mismo, se relaciona con la competencia cinco del MBDDirectivo; 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. También, se puede afirmar que no se han cumplido en un 100% con el compromiso cinco referido a la gestión de la convivencia escolar. Se ha restado importancia a este factor clave en la mejora de los aprendizajes.

Con respecto al instrumento cualitativo la mayoría de docentes considera en su planificación los procesos pedagógicos de manera mecánica. Sin embargo, no los identifica en la ejecución de su práctica. Por otro lado evidencian una gran necesidad de capacitación, pues los procesos pedagógicos dentro del enfoque por competencias han variado. Por otro lado, los círculos de interaprendizaje 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.

Los docentes evidencian que desconocen la importancia del enfoque del área y por lo tanto le restan importancia en la selección de las estrategias que permitan desarrollar la competencia de lectura de textos escritos. Sin embargo, es necesario un plan de reuniones de interaprendizaje para fortalecer sus capacidades personales y

profesionales. Los docentes reconocen algunos elementos de los fundamentos teóricos del área de comunicación pero no lo explicitan.

El monitoreo y acompañamiento es reconocido como una estrategia necesaria e importante que ayuda a las docentes a compartir experiencias, reconocen que les ayuda a mejorar su práctica pedagógica, lo cual redundaría en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten abordar las dificultades de manera inmediata y oportuna. Sin embargo no se realiza de manera frecuente debido a la recarga administrativa. Tampoco se han socializado los instrumentos de monitoreo con la comunidad educativa. Por otro lado, el acompañamiento pedagógico se realiza con diversas estrategias como el monitoreo al docente en el aula, asesoría y retroalimentación, talleres de fortalecimiento y Grupos de Interaprendizaje (GIAs). Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión (PO04.1), el referido a desarrollar trabajo colegiado (PO03.1), promover la convivencia escolar (PO05.1), y el (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 MBDDirectivo. 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 directivo es aplicar estrategias adecuadas en la competencia leer diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de comunicación en los estudiantes del II ciclo de EBR de la institución educativa 208 “María Inmaculada” del Distrito de Trujillo, UGEL 04 Trujillo Sur Este. Para ello se plantea los siguientes desafíos: Propiciar jornadas de trabajo para ampliar el conocimiento y dominio del enfoque comunicativo, organizar talleres de aplicación de procesos pedagógicos y didácticos en el área de comunicación, fortalecer el monitoreo y acompañamiento a las docentes, gestionar talleres de capacitación sobre el empleo de estrategias que promuevan la comprensión lectora; y comprometer a los padres de familia a través de las reuniones bimestrales en los planes de convivencia de la institución educativa.

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?
<p>Nivel insatisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 208 “María Inmaculada, del distrito de Trujillo-UGEL 04 Trujillo Sur Este- La Libertad.</p>	<p>Resultados cuantitativos</p> <p>El 86% de docentes se encuentran en el nivel de proceso. Con respecto al aspecto involucra activamente a los estudiantes en los procesos de aprendizaje. Estos resultados nos permiten afirmar que las docentes no utilizan estrategias adecuadas para involucrarlos en los procesos de aprendizaje esto se debe al escaso conocimiento que tienen del enfoque del área de comunicación pues no plantean actividades significativas que los motive y despierte su interés.</p> <p>El 72% de docente monitoreadas se encuentra en nivel de logro en proceso en relación al aspecto promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico. Se observa que la docente no promueve el razonamiento, la creatividad o el pensamiento crítico de los estudiantes en las actividades que propone, en su interacción con ellos o entre ellos, debido a que conduce las actividades de expresión oral e interacciona con los estudiantes de manera superficial e insuficiente y no apoya a concretizar la idea que los estudiantes quieren expresar oralmente.</p> <p>El 100% de docentes monitoreadas y</p>	<p>PO: Desarrollo pedagógico y Convención Escolar, orientados a la mejora de los aprendizajes en la expresión y comprensión oral,</p> <p>PO03: fortalecer el desempeño docente, desde la función Directiva,</p> <p>PO03.1: desarrollar trabajo colegiado de las docentes que propicien aprendizajes significativos</p> <p>PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño docente en el área de Comunicación.</p>	<p>Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de estudiantes de la Institución Educativa.</p> <p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa</p> <p>Compromiso 5: Gestión de la tutoría convivencia escolar en la Institución Educativa.</p>	<p>Competencia 1</p> <p>Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje</p> <p>Competencia 5: “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con y las docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la practica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje” desempeño 16: Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la</p>

	<p>acompañadas se encuentra en nivel de logro en proceso, en relación al aspecto evaluar el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza. Las docentes no monitorean a los estudiantes, pues solo les brinda retroalimentación elemental, debido a que la docente solo indica si sus respuestas son correctas o incorrectas y acepta la respuesta que la docente desea escuchar.</p> <p>El 86% de docente monitoreada se ubica en nivel de logro en proceso en relación al aspecto propicia un ambiente de respeto y proximidad. La docente es respetuosa, pero fría o distante con los estudiantes además interviene mucho si nota alguna falta de respeto entre pares, ya que al evitar cualquier tipo de manifestación verbal o no verbal que transmita a los estudiantes sensación de amenaza, burla o menoscabo es distante y no logra crear un ambiente de calidez, seguridad y respeto en el aula.</p>	<p>PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación.</p> <p>PO05.1: Promover la convivencia escolar</p> <p>PO05.2 :Prevenir y resolver conflictos</p> <p>PO05.3: Promover la participación</p> <p>PO05.4: Vincular la IE con la familia</p>		<p>reflexión sobre las practicas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p> <p>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”</p> <p>Desempeño 20 Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes considerando la atención de sus necesidades específicas.</p>
	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>La mayoría de docentes considera que en su planificación si consideran los procesos pedagógicos y didácticos del área, sin embargo no se evidencia en la ejecución de clase, es decir lo conocen de manera mecánica, o</p>	<p>PO03: fortalecer el desempeño docente, desde la función Directiva,</p> <p>PO03.1: desarrollar trabajo colegiado de las</p>	<p>Compromiso 4:</p> <p>Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa</p>	<p>Competencia 1</p> <p>Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los</p>

	<p>también no dedican el tiempo requerido para desarrollar cada uno de ellos. En la práctica docente, los procesos pedagógicos y cognitivos juegan un papel muy importante. Por eso, se pretende comprometer a los docentes acompañados en los procesos de cambio para superar viejas prácticas. Según Michael Fullan, sostiene que los procesos pedagógicos son actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el objeto de mediar en el aprendizaje significativo del estudiante.</p> <p>Los círculos de interaprendizaje se han convertido en espacios de reuniones sobre temas ajenos al fortalecimiento de las capacidades del docente. Los docentes evidencian que desconocen la importancia del enfoque del área. Consideran también que, es necesario un plan de reuniones de interaprendizaje para fortalecer sus capacidades personales y profesionales. Los docentes reconocen algunos elementos de los fundamentos teóricos del área de comunicación pero no lo explicitan. Al respecto las Rutas de aprendizaje, fascículo de gestión de se considera que Los Círculos de Aprendizaje son espacios valiosos para que un grupo diverso de colegas aprendan unos de otros sobre asuntos que identificaron como relevantes para ellos y su trabajo. Es una oportunidad para el aprendizaje del personal y también para las decisiones colectivas y la planificación o acción.</p> <p>Asimismo, los docentes afirma que no se ha dedicado tiempo suficiente para el acompañamiento, tiempo que posibilite brindar una retroalimentación que favorezca el</p>	<p>docentes que propicien aprendizajes significativos</p> <p>PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño docente en el área de Comunicación.</p> <p>PO03.2: Desarrollar investigación e innovación pedagógica.</p> <p>PO05. Gestionar la convivencia escolar y la participación</p> <p>PO05.1: Promover la convivencia escolar</p> <p>PO05.2 :Prevenir y resolver conflictos</p> <p>PO05.3: Promover la participación</p> <p>PO05.4: Vincular la IE con la familia</p>	<p>compromiso 5:</p> <p>Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa.</p>	<p>estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje</p> <p>Competencia 5: “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con y las docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la practica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje”</p> <p>desempeño16: Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las practicas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p> <p>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”</p> <p>Desempeño 20 Monitorea y orienta el uso de estrategias y</p>
--	--	---	--	--

	<p>fortalecimiento de las capacidades docentes. Finalmente, consideran que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y sobre todo no se ha considerado un espacio para la asesoría que permita hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente. Al respecto Vesub y Alliud destaca la importancia de la reflexión sobre la práctica, durante el proceso de acompañamiento pedagógico, apoyado en la revisión de la teoría.</p> <p>El monitoreo y acompañamiento es reconocido como una estrategia necesaria e importante que ayuda a las docentes a compartir experiencias, reconocen que les ayuda a mejorar su práctica pedagógica, lo cual redundará en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Sin embargo no se realiza de manera frecuente debido a la recarga administrativa.</p>			<p>recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes considerando la atención de sus necesidades específicas.</p>
--	---	--	--	---

Figura 2. Análisis del resultado del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del Directivo está orientado a asumir diversas responsabilidades centradas en el logro de aprendizaje de los estudiantes. Por ello y considerando además, lo planteado en el presente documento, es preciso señalar como característica del director, la de ser un líder pedagógico que... ”influya, inspire y movilice a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos”(MINEDU, 2016, p 6). Esto se puede visualizar en las dimensiones identificadas por Viviane Robinson, citado en el texto del módulo introductorio (MINEDU, 2016) y que son las que sustentan el Marco del buen desempeño del Directivo.

Una de las primeras dimensiones para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico es el planteamiento de metas y objetivos consensuados, Al involucrar docentes y padres de familia se va a lograr un mayor compromiso permitiéndonos alcanzar las metas. Es importante el planteamiento de objetivos y metas claras y alcanzables con las maestras plasmándolos en los documentos de gestión (PEI, PAT) También es necesario elaborar una propuesta de planes de mejora de los aprendizajes que permitan el desarrollo de las competencias de las distintas áreas centrándose en la competencia de expresión oral. Es importante la elaboración del plan de monitoreo de manera consensuada con todas las docentes para que este proceso se desarrolle en un ambiente de cordialidad.

Otra de las dimensiones es la obtención y asignación de recursos de manera estratégica. Para ello se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos es importante también que estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas., es importante también coordinar con los padres de familia para comprometerlo a colaborar para que si fuera necesario se elabore materiales con la orientación de las docentes y existentes en la institución. Esto implica tener una mirada sistémica del mejoramiento escolar y habilidades en la asignación de recursos, especialmente cuando estos son escasos.

La siguiente dimensión es referente a la Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Esta dimensión tiene un alto impacto en los resultados de los estudiantes. Implica prácticas como reflexionar permanente con el personal sobre la enseñanza; coordinar y revisar el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación; retroalimentar a los docentes en su práctica en aula,

basándose en la observación de sesiones de aprendizaje y brindando una retroalimentación oportuna y situada. El Líder Pedagógico participa brindando apoyo técnico. Se realizará el análisis de documentos: la propuesta del currículo nacional, estándares, competencias y desempeños, garantizar el desarrollo del plan curricular, PCI, involucrando a todos en la planificación y realizar así una óptima implementación en la IE.

Asimismo la cuarta dimensión es la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado. Cuando el directivo está inmerso en estos procesos, le permiten identificar fortalezas de sus docentes, para luego delegar funciones en pro de las mejoras de los aprendizajes. Cuando el docente se hace consecuente a través de la reflexión crítica de sus necesidades o falencias, se compromete y asume un mayor compromiso en el proceso de capacitación o auto capacitación, por ello es importante la labor de acompañamiento del directivo, para generar la reflexión crítica. Gestionar una escuela no solo implica el aspecto curricular, sino también el desarrollo de las emociones de las docentes, para lograr un mayor compromiso.

Y finalmente la quinta dimensión es el asegurar un entorno ordenado y de apoyo. Esta práctica de liderazgo debe garantizar que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. Para esto es necesario tener normas claras y pertinentes. Los docentes necesitan sentir respaldo y valoración por parte del directivo, que se refleje en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones. Para responder de manera inmediata y estar preparados para afrontar situaciones de riesgo que pongan en peligro la seguridad física y emocional de los agentes de la comunidad, como los niños y niñas, personal docente, auxiliares de educación y personal administrativo. Para evitar situaciones de conflicto es necesario tener conocimiento de las reglas, que es lo que se tiene que hacer y cómo se va hacer.

De manera indirecta, el liderazgo del directivo influye en el rendimiento de los estudiantes pues al propiciar espacios de reflexión como círculos de interaprendizaje, gestionar talleres para fortalecer el dominio disciplinar del área de comunicación y contribuyendo a desarrollar entornos de aprendizaje para los docentes, estimula una mejor relación interpersonal entre ellos lo que posibilita que compartan estrategias y desarrollen un trabajo colaborativo. Comparta con ellos la toma de decisiones, los

motive y aliente a fortalecer sus capacidades; de esta manera mejoraría su desempeño en el aula, lo cual implicará mejorar el rendimiento de los estudiante.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Planteamiento de objetivos y metas claras y alcanzables con las maestras plasmándolos en los documentos de gestión (PEI, PAT). - Propuesta de planes de mejora de los aprendizajes que permitan el desarrollo de las competencias de las distintas áreas centrándose en la competencia de expresión oral. - Elaboración del plan de monitoreo de manera consensuada con todas las docentes para que este proceso se desarrolle en un ambiente de cordialidad. - En las jornadas de reflexión se evalúa el progreso de las metas y se solicita que las maestras lo socialicen con los padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al involucrar a todas las docentes y padres de familia en el planteamiento de metas y objetivos consensuados, se va a lograr un mayor compromiso de cada uno de los agentes involucrados permitiéndonos alcanzar las metas. Es importante también realizar una evaluación permanente por trimestre, para saber cuan cerca o lejos nos encontramos, y si fuera necesario habrá que replantearlas. - Es importante también tener claro hasta donde queremos llegar como institución educativa.
Uso estratégico de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir los materiales y recursos educativos antes del inicio de clases como parte del buen inicio del año escolar implementando un registro de distribución de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a las docentes sobre el uso de los materiales y recursos educativos, para garantizar el empleo de estos desde el inicio del año escolar. - No todas las maestras tienen las cualidades de interactuar con los niños de 3, 4 y 5 años, algunas están más capacitadas que otras, por ello es importante considerar las cualidades y fortalezas pedagógicas en la asignación del personal.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y organizar reuniones de trabajo colegiado, eligiendo coordinadores por edad que permita asumir la corresponsabilidad en el proceso de formación docente. - Cada monitoreo debe ser retro informados puntualizándose los desempeños logrados; y aquellos que requieran fortalecer, proponiendo al mismo tiempo expectativas retadoras. - Desarrollo de actividades de orientación: personal, grupal, 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando el directivo está inmerso en estos procesos, le permiten identificar fortalezas de sus docentes, para luego delegar funciones en pro de las mejoras de los aprendizajes. - Cuando el docente se hace consecuente a través de la reflexión crítica de sus necesidades o falencias, se compromete y asume un mayor compromiso en el proceso de capacitación o auto capacitación, por ello es importante la labor de acompañamiento del directivo, para generar la reflexión crítica. - Gestionar una escuela no solo implica el aspecto curricular, sino también el

los docentes.	formal e informal en el marco del respeto de la valoración y el reconocimiento.	desarrollo de las emociones de las docentes, para lograr un mayor compromiso con ellas, para el logro de las metas establecidas.
-Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una reflexión colectiva entre directivos y docentes. - Análisis de documentos: la propuesta del currículo nacional, estándares, competencias y desempeños, garantizar el desarrollo del plan curricular, PCI, involucrando a todos en la planificación. - Revisar el progreso de los estudiantes, mediante el análisis de los instrumentos de recojo de información. - Valoración de las metas propuestas en función a los resultados obtenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque este análisis va a permitir tener mayor claridad de que se va a trabajar y como lo vamos a trabajar para alcanzar nuestras metas. - El análisis del progreso de los estudiantes, va a permitir tomar decisiones oportunas y replantear nuevas estrategias. - En función al desempeño docente planteamos estrategias de formación docente que permitan repotenciar el trabajo del maestro, gestionando capacitación y auto capacitación.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	<ul style="list-style-type: none"> - Desde el inicio del año escolar considerar acciones de contingencia para atender la eventualidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para responder de manera inmediata y estar preparados para afrontar situaciones de riesgo que pongan en peligro la seguridad física y emocional de los agentes de la comunidad, como los niños y niñas, personal docente, auxiliares de educación y personal administrativo. - Para evitar situaciones de conflicto es necesario tener conocimiento de las reglas, que es lo que se tiene que hacer y cómo se va hacer.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Una vez realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Bajo nivel de aprendizaje en la competencia lee textos escritos en su lengua materna del área de comunicación, en los estudiantes del II ciclo de EBR en la IE N° 208 María Inmaculada de la provincia de Trujillo, UGEL 04 Sur Este, se ha definido como la opción más acertada y factible, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a los docentes de toda la institución. Esta elección considera los criterios para mejorar el logro de aprendizaje, generación de cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular y la Convivencia.

El rol del director como Líder Pedagógico dentro de la IE se orienta al establecimiento de metas, para el logro de los aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, socializar y difundir las metas de aprendizaje entre los docentes del área de comunicación y, a la vez, coordinar, revisar y monitorear la práctica pedagógica promoviendo espacios de reflexión docente sobre su propia práctica y sobre el uso estratégico de los recursos del contexto. Además, debe coordinar con todos los docentes para tomar acciones orientadas a mejorar los documentos curriculares. El directivo debe igualmente participar en la capacitación docente y organizar jornadas de reflexión e intercambio de experiencias.

Es importante incidir en la responsabilidad del directivo en la implementación del MAE, porque este proceso permite mejorar la práctica pedagógica, organizando talleres sobre habilidades interpersonales y manejo de conflictos con estudiantes, docentes y padres de familia, para brindar un ambiente seguro a la comunidad educativa y creando espacios de reflexión entre los docentes, que les permita crecer profesionalmente, impactando finalmente en la mejora de los aprendizajes.

Por otro lado, el MAE guarda vinculación con la Gestión Curricular, el MBDDirectivo y los compromisos de Gestión. Considerándose a los aprendizajes como la centralidad de la gestión curricular en la escuela. Para mejorar es necesario fortalecer el desempeño docente. En este sentido, el MAE se concretiza en el compromiso 4, referido al monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica y en la competencia 6, que considera la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento sistemático y la reflexión crítica, con el fin

de alcanzar las metas de aprendizaje, teniendo en cuenta el compromiso 5 referido a la gestión de la convivencia escolar, para ello se planificara reuniones y jornadas con padres de familia para dar orientaciones pedagógicas, generando espacios de participación.

Las estrategias que se empleen en el MAE responderán a las necesidades de los docentes y a las demandas del entorno en el que se sitúa la IE. La alternativa mejorara el logro de los aprendizajes, y fortalecerá las capacidades docentes en el área de comunicación a través del acompañamiento sostenido. La IE se encuentra en una zona comercial, con gran afluencia de tránsito y por ende contaminación acústica. Todo ello será aprovechado por los docentes quienes lo abordarán curricularmente a través de proyectos interdisciplinarios.

Este contexto será utilizado para desarrollar valores en los estudiantes a partir de la lectura de textos sobre temas relacionados con la problemática. El director orienta la planificación institucional promueve y sostiene la participación democrática. La IE cuenta con capital social como la posta San Martín apoya con el control del niño sano, charlas a padres y docentes. El Instituto Indoamérica apoya con practicantes lo que facilita la atención personalizada de los estudiantes. El Centro de Educación Básica Especial (CEBE) Tulio Herrera apoya en el diagnóstico y en la sensibilización para tener apertura con los niños inclusivos y con charlas a los padres y docentes.

El Ministerio de Educación valida la implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica como una alternativa de solución importante al mencionar que el monitoreo pedagógico es “una estrategia orientada a generar cambios en los actores involucrados con la tarea de generar condiciones para que el trabajo pedagógico se materialice en un servicio educativo de calidad” (MINEDU, 2016, p.10).

Es por ello que el Ministerio de Educación en el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014), define el papel y la responsabilidad que el director debe asumir para generar un impacto en la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes de los estudiantes, brindando apoyo y acompañamiento al trabajo de los docentes.

Las experiencias exitosas de monitoreo y acompañamiento sirven como referente para fundamentar la implementación del Plan antes mencionado. Entre ellas se puede mencionar la Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento como alternativa de solución viable para atender el problema motivo de este Trabajo de Investigación sobre el bajo nivel de aprendizaje en la competencia de comprensión

de textos, se sustenta en la existencia de experiencias de aplicación del MAE a todos los docentes en aula. Para ello se cita la buena práctica: “La Formación Permanente: Hacia la Escuela Necesaria” del Centro de Formación Fe y Alegría – Venezuela, año 2002.

El MAE es una alternativa viable, como lo muestran los logros obtenidos en la realización de diversas experiencias exitosas. Tal es el caso de la experiencia titulada “El efecto del Acompañamiento Pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú”, realizada por Rodríguez, Leyva y Hopkins el año 2016. Según menciona el informe final de la experiencia, el Acompañamiento Pedagógico muestra evidencia de tener impactos sobre el rendimiento escolar, incrementando la efectividad del programa.

La participación de la comunidad educativa implica que cada actor conozca su rol en la educación de los estudiantes y asuma el compromiso desde su real situación: los docentes como conductores y acompañantes de los estudiantes en su proceso de aprendizaje, los padres de familia como colaboradores en dicho proceso y el directivo asumiendo la responsabilidad del liderazgo pedagógico. Los estudiantes tienen igualmente el rol de aprovechar las oportunidades de aprendizaje que les brinda la I.E. El cumplimiento óptimo de los roles de cada actor educativo facilitará la toma de decisiones conducentes a la mejora de los aprendizajes.

Otra de las razones que se ha tenido en cuenta para concretizar la alternativa de solución del MAE pertinente es su relación con los procesos de gestión referidos a la formulación del PAT (PE01.3), en el cual se implementan todas las actividades que van a contribuir a la mejora de los aprendizajes. Para ello, el directivo debe monitorear el desarrollo de los procesos de la I.E (PE03.1) y Adoptar medidas para la mejora continua (PE03.3), atendiendo prioritariamente el desarrollo de la investigación pedagógica (PO03.2) con la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3). Los docentes motivados mejorarán el desarrollo de las sesiones de aprendizaje (PO04.1) y se interesarán en promover la convivencia escolar (PO05.1) previniendo y resolviendo conflictos (PO05.2) que permitan lograr la visión institucional. De esta forma, es posible afirmar que, si se quiere asumir una visión de cambio institucional y, con ello, mejorar la educación, se necesita contar con personas que ejerzan el liderazgo desde el interior de la escuela, que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación.

Todo ello, permitirá concretizar las metas establecidas a través de las estrategias del MAE, se ha proyectado tres visitas al aula para recoger información sobre la práctica de la docente, en el acompañamiento se ha planteado dos talleres de formación docente, tres jornadas de reflexión para que gestione con responsabilidad su autocapacitación y participe activamente en las capacitaciones brindadas por la IE y la UGEL. El desarrollo de estas actividades permitirá revertir la problemática priorizada en el área de comunicación.

El directivo, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Para ello fortalecerá el trabajo colegiado, los círculos de interaprendizaje y las comunidades profesionales de aprendizaje, para analizar críticamente el desempeño de los docentes y su impacto en los aprendizajes.

En ese proceso, el estímulo al docente y el acompañamiento en el fortalecimiento de sus capacidades, se verá reflejado en la mejora de los logros de aprendizaje de los estudiantes. Para apreciar este impacto es necesario aplicar pruebas estandarizadas o diseñadas, que permitan diagnosticar e ir viendo el progreso de los estudiantes en el logro de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna. Estos resultados orientarán el proceso de retroalimentación a desarrollarse con los docentes, mirando y valorando los resultados como oportunidades para la mejora continua de la práctica hacia el logro de la competencia abordada para revertir con ello, la problemática detectada.

El director como líder pedagógico debe impulsar y desarrollar mecanismos de participación democrática entre los docentes para promover un trabajo colaborativo, para la toma de decisiones en la mejora de los aprendizajes en el área de Matemática, basado en el respeto, en donde los docentes intercambien experiencias en el monitoreo (Visitas a aula), el acompañamiento (círculos de interaprendizaje y pasantías) en un clima de confianza, para la retroalimentación formativa y el diálogo crítico reflexivo sobre su desempeño, respecto a los procesos didácticos, estrategias metodológicas, estrategias de convivencia en el aula. Esto permitirá crear una CPA al interior de la IE e implementar una cultura de evaluación de desempeño docente basado en la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación.

El directivo se plantea la necesidad de aplicar estrategias viables de retroalimentación formativa como parte del plan de MAE. En ese sentido, motiva al docente a reflexionar sobre su práctica y da aportes para ir superando las dificultades observadas. Propone la aplicación de estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica profesional en el marco de una comunidad de aprendizaje basada en la colaboración mutua, la autovaloración profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizajes. No podemos hablar de una mejora en la educación si no tenemos en primer lugar docentes no solo calificados para su trabajo, sino también motivados y contentos con su profesión, dispuestos a formar personas en los aspectos principales y trascendentales de la vida humana.

El directivo plantea la necesidad de utilizar estrategias viables que permitan brindar una retroalimentación formativa orientada a fortalecer el desempeño pedagógico. En el proceso de implementación se enfrentará riesgos como Incumplimiento del cronograma de monitoreo por recarga administrativa, que las docentes se resistan a ser monitoreadas. Para ello se Busca en la IE, personal que pueda apoyar en el trabajo administrativo o establecer alianzas con Institutos de secretaria. Asimismo hay Docentes reacios a asumir sus debilidades sobre su desempeño pedagógico. Algunas docentes no quieren quedarse fuera de su horario de clase para la retroalimentación. Por ello se realizará Jornadas de sensibilización para concientizar a las maestras a analizar, a deconstruir su práctica pedagógica.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica.

5.1.1.1. *Monitoreo pedagógico.*

5.1.1.1.1 *Definición de monitoreo pedagógico.* Según el Ministerio de Educación (2014), el monitoreo es un proceso que posibilita el recojo de información sobre los procesos pedagógicos que desarrolla el docente durante su práctica pedagógica, sus fortalezas y debilidades, para su respectivo análisis y toma de decisiones. Su propósito es mejorar la enseñanza y, por ende, los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Se caracteriza por ser sistémico y planificado.

5.1.1.1.2 *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Entre las estrategias de monitoreo promovidas por el MINEDU se encuentra:

- *Visita en aula.* Constituye la principal forma de intervención en la práctica del docente o del director acompañado. Tiene como propósito mejorar y fortalecer la práctica pedagógica y de gestión escolar a partir de la reflexión crítica colaborativa. La visita crea la posibilidad de impactar directamente en el desempeño docente y los aprendizajes de los niños y niñas. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática (ministerio de Educación 2014).

5.1.1.1.3 *Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en resolución de problemas.* Para realizar las acciones de monitoreo de la práctica pedagógica se utilizará los siguientes instrumentos:

- *Ficha de observación.* Las fichas de observación son instrumentos de la investigación de campo, que especifican de forma clara y detallada qué se está observando. Se utilizan cuando el investigador debe citar datos que aportan otras fuentes como son personas, grupos sociales o lugares donde se presenta la problemática. Estos instrumentos son complementos del cuaderno de campo, de la entrevista y son la primera aproximación del investigador a la problemática.

En el caso de la observación de aula, se consideran las fichas de monitoreo, las cuales deben contener criterios propios referentes a la problemática encontrada y sobre la cual se necesita recoger información relevante. Tomar en cuenta que estos instrumentos no deben ser estandarizados, ya que lo que se persigue es mejorar la práctica pedagógica para que redunde en la mejora de los aprendizajes. Por lo tanto, éstas deben responder a planes de mejora personalizados y nacer del consenso de los docentes de la institución educativa previo al análisis de los resultados de aprendizaje.

- *Cuaderno de campo*. El cuaderno del acompañante es una herramienta que permite registrar hechos y situaciones relevantes de la práctica pedagógica de los docentes acompañados y de su práctica como acompañante. Además, permite el registro de la reflexión sobre la propia práctica, es decir develar los supuestos que están detrás de estas prácticas, someterlas a juicio crítico en cada contexto particular, construir nuevos significados, discernir y concretar nuevos saberes. Por tanto, es una herramienta que apoya la construcción de saber pedagógico (MINEDU, 2017, p. 10).

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico .

5.1.1.2.1 *Definición de acompañamiento pedagógico*. El Ministerio de Educación (2017), señala que el acompañamiento pedagógico es una estrategia que favorece la formación docente en servicio. Está centrada en la escuela y mediada por un acompañante. Su función es promover la mejora de la práctica docente de manera individual y colectiva partiendo del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, tomando conciencia para ejecutar los cambios necesarios y forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y así mejorar los aprendizajes.

En tal sentido, se entiende que el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en el mismo campo de acción donde el acompañante pedagógico tiene la misión de posibilitar la reflexión crítica individual y colectiva de la práctica pedagógica de los maestros en servicio para contribuir a su desarrollo personal y profesional, al fortalecimiento de la escuela y la mejora de los aprendizajes.

Vezub L. (2012) señala que el acompañamiento debe darse en cuatro ámbitos de intervención como son el interpersonal para generar un clima de confianza propicio para compartir experiencias; el pedagógico didáctico mediante el cual se desarrollan los saberes, estrategias y recursos sobre enseñanza, aprendizaje y currículo; el desarrollo profesional, mediante el cual el directivo acompaña al docente en su

proceso de formación profesional; y el vínculo con la comunidad, por el cual el maestro es capaz de relacionarse con el entorno para contribuir con la escuela.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento*

-*Pasantías*. Según el Ministerio de Educación (2017), las pasantías consisten en la observación in situ del desempeño exitoso de un docente en determinada estrategia por otro docente que tiene dificultades en la aplicación de la misma. Para ello, el acompañante debe identificar las buenas prácticas, así como también aquellas que presentan dificultades durante el proceso pedagógico. Asimismo, se requiere prever la atención de los niños del aula del docente que realizará la pasantía.

-*Círculos de Interaprendizaje*. Según el Ministerio de Educación (2017), Son espacios que favorecen el intercambio de experiencias y aprendizaje entre docentes y directivo de una misma escuela, acerca de una temática pedagógica de interés común. Permite la socialización y puesta en valor de las prácticas pedagógicas exitosas a través de la discusión y la reflexión, registrando las ideas fuerza de los maestros así como el consenso que nazca de ellas. Además, permite conocer a profundidad determinadas estrategias pedagógicas. Requiere de un alto grado de participación de los docentes. Se fortalece la comunicación, el trabajo en equipo, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica pedagógica.

5.1.1.3. *Evaluación del desempeño docente*

5.1.1.3.1. *Definición de Evaluación de Desempeño*. Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia”. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10), citado en el Módulo Monitoreo, acompañamiento y evaluación la práctica docente. En tal sentido, la evaluación de desempeño tiene carácter formativo, pues se valora la práctica pedagógica y se propicia la reflexión docente para identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias de acuerdo al MBDDocente.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación de la práctica docente centrada en el perfil ideal del docente*. Según el MINEDU (2017), la evaluación centrada en el perfil del

docente consiste en evaluar el desempeño docente en relación con un perfil predeterminado, “ideal”, el cual nace del consenso y percepción de diferentes actores, destacando los rasgos y características más importantes de los maestros relacionados con los logros de sus estudiantes. A partir de dicho perfil se estructuran cuestionarios que puedan ser aplicados como autoevaluación a través de un evaluador externo.

- *Autoevaluación.* Según el MINEDU (2017), un docente reflexivo se caracteriza por su capacidad de autocrítica, la investigación, el aprendizaje a partir de la propia experiencia y de la interacción con sus pares, la construcción de nuevos conocimientos, la validación de propuestas innovadoras, la afirmación de su identidad y el desarrollo de su autonomía profesional. Por lo tanto, la autoevaluación constituye un proceso por el cual el maestro reflexiona sobre su propia práctica identificando sus capacidades pedagógicas y su responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

- *Coevaluación.* Permite que dos pares evalúan su desempeño docente entre sí de acuerdo a criterios predeterminados y utilizando para ello un instrumento, que se les permitirá recoger información relevante sobre la práctica pedagógica en atención a su experticia en el campo docente. Para este efecto, es necesario sensibilizar a los docentes en la importancia de la evaluación entre pares para fortalecer y enriquecer su práctica, determinar los criterios a tener en cuenta y elaborar el instrumento de manera consensuada.

- *Heteroevaluación.* Es un proceso por el cual se evalúa el desempeño docente. Para este efecto, el evaluador debe ser de distinto nivel que el docente evaluado. Se puede evaluar al docente a partir de los resultados alcanzado por sus estudiantes, así como también a través del portafolio docente, el cual contiene evidencias del quehacer docente en distintas dimensiones, sus reflexiones, la sistematización de su práctica, los recursos que utiliza, entre otros.

5.1.2 Área de Comunicación. El área de Comunicación tiene por finalidad que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad, y representar el mundo de forma real o imaginaria. Los aprendizajes que propicia el área de Comunicación contribuyen a comprender el mundo contemporáneo, tomar decisiones y actuar éticamente en diferentes ámbitos de la vida. (P. C. PÁG. 73)

5.1.2.1. Enfoque Comunicativo del área de Comunicación. En esta área, el marco teórico y metodológico que orienta la enseñanza – aprendizaje corresponde al

enfoque comunicativo. Este enfoque es comunicativo porque se considera que la función fundamental del lenguaje es expresar, decir lo que se siente, lo que se piensa, lo que se hace y saber escuchar. Esta apuesta considera que el aula y la escuela deben ser espacios propicios donde el niño puede interactuar con los demás a partir de sus intereses y necesidades expresivas. Normalmente, las aulas son espacios aislados del mundo en los que los niños deben seguir pautas diseñadas por el maestro sin margen de expresión propia. (MINEDU 2015, p. 41)

En síntesis, el enfoque comunicativo textual propone rescatar las prácticas reales de comunicación que son importantes para los niños y no solo los usos lingüísticos consagrados por la historia de la cultura o por su funcionalidad para el mercado laboral.

5.1.2.2 Competencia comprende diversos textos escritos en su lengua materna.

Esta competencia se define como una interacción dinámica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura. Supone para el estudiante un proceso activo de construcción del sentido, ya que el estudiante no solo decodifica o comprende la información explícita de los textos que lee sino que es capaz de interpretarlos y establecer una posición sobre ellos. Cuando el estudiante pone en juego esta competencia utiliza saberes de distinto tipo y recursos provenientes de su experiencia lectora y del mundo que lo rodea. Ello implica tomar conciencia de la diversidad de propósitos que tiene la lectura, del uso que se hace de esta en distintos ámbitos de la vida, del papel de la experiencia literaria en la formación de lectores y de las relaciones intertextuales que se establecen entre los textos leídos. Esto es crucial en un mundo donde las nuevas tecnologías y la multimodalidad han transformado los modos de leer (CNEB, 2016, p. 77).

5.1.2.2.1 Procesos didácticos de la comprensión.

Antes: Determinar el propósito de la lectura, activar saberes previos, formulación de hipótesis sobre el contenido presentación del texto.

Durante: Lectura global del texto, intercambio o dialogo para reconstruir el sentido del texto, relectura, identificar vocabulario desconocido y deducir el significado, utilizar diversas estrategias para resaltar la información según el propósito.

Después: Contrastar hipótesis, intercambio para profundizar la comprensión del texto, elaborar resúmenes gráficos u organizadores, formular y responder preguntas, realizar actividades complementarias.

5.1.2.2.2 *Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.* Las estrategias metodológicas para promover la comprensión de textos: Las estrategias más pertinentes a utilizar son: Identificación del tema y la idea principal, reconocimiento y empleo de la estructura textual (descriptivo, narrativo, informativo, argumentativo, expositivo, instructivo o historieta) y elaboración del resumen.

- Antes de la lectura Promover las preguntas de los alumnos acerca del texto

Solé anima a crear situaciones en las que los alumnos formulen sus propias preguntas acerca de los textos que leen, ya que así se potencia la conciencia del lector sobre lo que sabe y querría o vería necesario saber. Estas preguntas deben estar acordes al objetivo concreto de la lectura: información general, búsqueda de un dato concreto y preciso, etc. Sobre todo si el objetivo es de comprensión global, Solé recomienda formular o ayudar a los alumnos a formular “preguntas pertinentes” y entiende por este tipo de preguntas aquellas “que conducen a establecer el tema del texto, sus ideas principales o su núcleo argumental”. Posiblemente la autonomía en la formulación de preguntas no se da al principio y es el docente el que tiene que ir creando el andamiaje necesario para que los alumnos puedan ir formulando por sí mismos preguntas pertinentes sobre los textos.

Durante la lectura Estrategias a lo largo de la lectura: Tareas de lectura compartida. No es suficiente -con ser muy importante- que los alumnos asistan a la dramatización que de su propio proceso lector hace el docente. “Hace falta además que sean los propios alumnos quienes seleccionen marcas e índices, quienes formulen hipótesis, quienes las verifiquen, quienes construyan interpretaciones”

Hay un acuerdo generalizado sobre la importancia para la competencia lectora de determinadas actividades de lectura compartida como:

- Formular predicciones sobre lo que aún no se ha leído. Predecir consiste en formular hipótesis razonadas sobre lo que puede encontrarse en el texto, en función de lo leído, género textual, etc.

Plantearse preguntas sobre lo que se ha leído.

Aclarar posibles dudas acerca del texto.

Resumir las ideas del texto.

Se trata, en definitiva, de convertir al alumno en un lector activo que vaya construyendo una interpretación del texto a medida que lo lee. Lo anterior debe entenderse no como una secuencia fija, sino como una serie de actividades complementarias que deben aplicarse libremente y de manera variada, según situaciones y objetivos. Es fundamental que este tipo de actividades se estimulen desde los primeros años de la escolaridad, para que puedan ir creando en los alumnos y alumnas un componente estratégico que vaya afianzándose y haciéndose progresivamente más complejo y sutil.

Después de la lectura Enseñanza de la idea principal en el aula. Debemos situar la localización de la idea principal en la confluencia entre los objetivos de lectura que guían al lector, sus conocimientos previos y la información que el autor ha querido transmitir. Cuando un docente pide a su alumnado que identifique “lo que el autor quería transmitir”, no está enseñando esa competencia, sino que simplemente comprueba si el alumno o la alumna han sabido o no encontrarla. La competencia debe, pues, enseñarse, si pretendemos una lectura crítica y autónoma, pero no es fácil. Como orientación pedagógica general, los alumnos necesitan saber qué es la idea principal, para qué les va a servir y deben poder encontrar las relaciones “entre lo que buscan, sus objetivos de lectura y sus conocimientos previos”.

5.1.2.3. Estrategias para la mejora de la convivencia y la participación en la escuela. A través de la gestión de conflictos, para contribuir a una gestión positiva del conflicto, la literatura considera los siguientes procedimientos principales (MINEDU 2009; Bedoya et al.2007; Crawford y Bodine 2001):

La negociación: a través de este mecanismo las partes dialogan buscando un acuerdo satisfactorio para todas ellas, para ello se necesitan que las partes quieran negociar y que hay asimetría de poder entre ellos.

La mediación o negociación asistida: requiere de la presencia de un tercero neutral que ayuda a las partes para que negocien de la manera más efectiva.

La construcción de consensos se busca satisfacer la mayor cantidad de intereses en aras del bien común, para lo cual se requiere la presencia de un facilitador que promueva la construcción de consensos (Minedu, 2009)

5.1.2.4. Gestionando la disciplina en el marco de la convivencia escolar. Modelos de disciplina tenemos el modelo autoritario de disciplina, el modelo permisivo de disciplina, el modelo democrático de disciplina, en este modelo democracia y autoridad van juntos, pero esta no se ejerce autoritariamente, sino más

bien en el marco del cumplimiento de los derechos y deberes de todos los miembros de la comunidad educativa.

5.2 Experiencia exitosa

La experiencia exitosa titulada “Experiencias en el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre Docentes, para la mejora de la Calidad Educativa” que se presenta a continuación se desarrolló en la institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” ubicada en el distrito de La Banda de Shilcayo, región San Martín con el fin hacer frente a los problemas de aprendizaje que se reflejaba en las bajas calificaciones de los estudiantes, en el alto índice de reprobación, en la deserción escolar y en el marcado desinterés de los estudiantes por el estudio.

El Sistema de Mejora de la Calidad Educativa se desarrolló en fases. En la primera fase se llevó a cabo un diagnóstico que permitió conocer la realidad interna y externa del contexto de la Institución. El diagnóstico aportó información sobre el contexto, los recursos, la gestión directiva, la enseñanza y aprendizaje, la convivencia y construcción de ciudadanía, la interacción con la comunidad y la evaluación en valores lengua y matemática.

En una segunda fase, optaron por el Fortalecimiento del consejo académico para el tratamiento de la problemática encontrada para lo cual se elaboró, ejecutó y evaluó un Plan de Acompañamiento Pedagógico que contempló las siguientes acciones:

- Actualización y socialización de la propuesta pedagógica institucional.
- Capacitación docente sobre estilos de aprendizaje y constructivismo.
- Elaboración, socialización y ejecución del Plan de Acompañamiento a Docentes.

Asimismo, se rescata el trabajo en equipo para lograr el compromiso con la consecución de las metas educativas; el liderazgo del Consejo Académico en la implementación de la propuesta; la integración del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa (SMCE) dentro del Proyecto Educativo Institucional; el acompañamiento pedagógico en base a criterios propios y conjuntos y de dominio de todos los

maestros, considerando la autoevaluación como punto de partida y las reuniones permanentes para reflexionar sobre el trabajo pedagógico bajo la orientación de los directivos.

La implementación del SMCE puso en evidencia que es importante institucionalizar un sistema de mejora que involucre a toda la comunidad educativa si queremos que una institución educativa experimente cambios y avances significativos. Ese sistema de mejora parte del monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica que permita la reflexión crítica del docente sobre su desempeño. Asimismo, destacó la importancia de las evaluaciones permanentes a la IE en todos los aspectos para tener una visión clara sobre su avance. Finalmente, cabe resaltar que la presente experiencia sirve de base para el éxito de la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que se pretende aplicar en la I.E. N° 208 María Inmaculada.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Se propone mejorar el desempeño docente a través de la implementación del Monitoreo, acompañamiento y evaluación para elevar los aprendizajes de los estudiantes

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 208 María Inmaculada, Distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

-Monitorear la práctica pedagógica del II ciclo de Educación Básica Regular en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación para recoger información sobre estrategias metodológicas, desarrollo de procesos pedagógicos y didácticos, desarrollo del enfoque de área y la convivencia en el aula a través de visitas de observación al aula.

-Acompañar la práctica pedagógica, para el logro de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación, a través de círculos de interaprendizaje, ejerciendo liderazgo pedagógico para favorecer la capacidad docente sobre estrategias metodológicas, desarrollo de procesos pedagógicos y didácticos, desarrollo del enfoque de área y la convivencia en el aula.

-Evaluar la práctica pedagógica en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación a través de evidencias recogidas durante el proceso de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación es el producto del trabajo participativo del equipo docente, liderado por la directora que luego de la reflexión ha pasado a la acción, brindando respuestas a las necesidades y demandas de la institución educativa, con el fin de mejorar la práctica pedagógica y el aprendizaje de los niños y niñas en la competencia lee diversos tipos de texto en su lengua materna del área de Comunicación. Este Plan se sustenta en los siguientes documentos normativos: RM N° 627-2016-MINEDU “Normas y orientaciones para desarrollar el año escolar 2017 en instituciones educativas y programas de Educación Básica”, RM N° 657-2017-MINEDU “Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2018 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica”

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; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA										
							M	A	M	J	J	A	S	O	N		
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a las docentes del II ciclo en el área de comunicación	Monitorear la práctica pedagógica del II ciclo de Educación Básica Regular en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación para recoger información sobre estrategias metodológicas, desarrollo de procesos pedagógicos y didácticos, desarrollo del enfoque de área y la convivencia en el aula a través visitas de observación al aula.	Número de docentes que aplican la ficha de autogestión	docentes	Visita al aula con énfasis en el manejo de estrategias metodológicas, uso pertinente de los medios y materiales, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula, para mejorar la comprensión lectora	Jornada de sensibilización sobre la importancia y características del monitoreo	Directora	x										
					Jornadas de reflexión, sobre la autogestión como estrategia de monitoreo	Directora	x										
					Elaboración del Cronograma de monitoreo	Directora	x										
					Diagnóstico del desempeño docente en base a las fortalezas y debilidades de la práctica docente	Directora y docentes	x		x	x	x			x		x	
					Procesamiento y comunicación de resultados	Directora y docentes	x		x	x	x			x		x	
					Informes periódicos sobre los avances y logros	Directora		x		x					x	x	
					Acompañar la práctica pedagógica, para el logro de la competencia lee diversos tipos de textos en su	Número de reuniones de círculos de interaprendizaje	3 reuniones de círculos de interaprendizaje	3 reuniones de círculos de interaprendizaje pertinente de los medios y materiales, uso efectivo del	Jornada de sensibilización sobre la importancia y funcionamiento de los Círculos de interaprendizaje	Directora	x						

	lengua materna del área de Comunicación, a través de círculos de interaprendizaje, ejerciendo liderazgo pedagógico para favorecer la capacidad docente sobre estrategias metodológicas, desarrollo de procesos pedagógicos y didácticos, desarrollo del enfoque de área y la convivencia en el aula.			tiempo y la convivencia en el aula, para mejorar la comprensión lectora	Elaboración de instrumentos para el registro de evidencias	Directora docentes	x											
					Ejecución de los Círculos de Interaprendizaje	Directora docentes		x			x		x					
					Evaluación de la ejecución de los Círculos de Interaprendizaje	Directora		x			x		x					
Evaluar la práctica pedagógica en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación a través de evidencias recogidas durante el proceso de autoevaluación, coevaluación y	Número de docentes que participan de la autoevaluación	docentes autoevaluadas	Autoevaluación con énfasis en el manejo de estrategias metodológicas, uso pertinente de los medios y materiales, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula, para mejorar la comprensión lectora	Sensibilización del formato a utilizar: Hoja de autoclasificación	Directora		x											
	Número de docentes que	docentes	Coevaluación con énfasis en el	Jornadas de sensibilización a	Directora	x												

	heteroevaluación	participan de la coevaluación		manejo de estrategias metodológicas, uso pertinente de los medios y materiales, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula, para mejorar la comprensión lectora	las docentes sobre la evaluación uso del portafolio													
					Elaboración del instrumento para evaluar el uso de portafolio	Directora docentes	x											
					Aplicación del instrumento para evaluar el portafolio	Directora	x		x		x	x	x	x				
					Sistematización de los resultados obtenidos.	Director	x		x		x	x	x	x				
					Toma de decisiones sobre los resultados	Directora	x		x		x	x	x	x			X	
	Número de evaluaciones	02 evaluaciones de entrada y salida	Evaluación del estudiante en la comprensión lectora	Sensibilización a los docentes sobre la importancia de la evaluación a los estudiantes.	Directora	x												
				Elaboración del instrumento (lista de cotejos)	Docentes	x												
				Aplicación del instrumento (Lista de cotejos)de inicio	Docentes			x										
				Aplicación del instrumento (Lista de cotejos)salida	Docentes											x		
				Elaboración del Plan de Acción 2019	Directora docentes											x		

Figura 4. Matriz de Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Monitorear y evaluar el Plan de Acción es fundamental para garantizar el logro de los objetivos planteados y lograr el impacto deseado. Además permitirá hacer un seguimiento sistémico a la implementación del plan y medir la eficacia de las estrategias ejecutadas, conocer las deficiencias, obstáculos y necesidades para modificar la intervención si fuera necesario y, a la vez, apropiarse de nueva información que servirá de base para la toma de nuevas decisiones.

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz, cuyos componentes son los siguientes, además de objetivos específicos, sus indicadores, estrategias y actores responsables:

Nivel de implementación de las actividades: Cuya escala evaluativa determina el nivel de implementación al término del primer semestre académico de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

Evidencias: Son los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

Instrumentos: Son los documentos de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

Recursos: Son los requerimientos necesarios para la ejecución de la actividad.

Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta al término del semestre.

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	PRINCIPALES DIFICULTADES	REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	% DE LOGRO DE META
				0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica pedagógica del II ciclo de Educación Básica Regular en la competencia leer diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación para recoger información sobre estrategias metodológicas, desarrollo de procesos pedagógicos y didácticos, desarrollo del enfoque de área y la convivencia en el aula a través de visitas de observación al aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE						X	Acta de asistencia Panel de productos	Permanencia de paradigmas tradicionales	Ninguna	100% de visitas ejecutadas
			2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.		X					Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados.	Limitada comprensión de los procesos y elementos implicados en una sesión de aprendizaje	Ninguna	
			3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.			X				Plan de monitoreo	Ninguna	Ninguna	
			4 Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita)			X				Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Limitado conocimiento el elaboración de diagnóstico	Ninguna	
			5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita			X				Matriz de evidencias Lista de prioridades para el acompañamiento	Secretaria	Ninguna	
			6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)			X				Informe de monitoreo.	Docentes que no realizan programación	Ninguna	
Acompañar la práctica	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de	Círculos de interaprendizaje	Reunión de socialización sobre las sesiones			x				-Acta de asistencia - Acta de reunión y acuerdos	Docentes poco predispuestos al trabajo colaborativo	Ninguna	100% de acompañamiento

pedagógica, para el logro de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación, a través de círculos de interaprendizaje, ejerciendo liderazgo pedagógico para favorecer la capacidad docente sobre estrategias metodológicas, desarrollo de procesos pedagógicos y didácticos, desarrollo del enfoque de área y la convivencia en el aula.	información		observadas											
			Elaboración de un cronograma de acompañamiento			x				Plan de acompañamiento.	Ninguna	Ninguna		
			Acompañamiento al docente			x				Acta de acompañamiento	Docentes que poco conocen del proceso de acompañamiento	Ninguna		
			Sistematización y comunicación de resultados.			x				-Acta d reunión	Escaso conocimiento de Excel para la elaboración de estadísticos	Ninguna		
			Elaboración del informe de acompañamiento.		x					- Informe de acompañamiento.	Ninguna	Ninguna		
Porcentaje de talleres de círculos de interaprendizaje ejecutadas para mejorar la práctica docente.	Círculos de interaprendizaje		Reunión con docentes para diagnosticar temas de interés en común.			x				-Acta de reunión	Docentes poco predispuestos a asistir a reuniones	Ninguna	50% de la realización de círculos de interaprendizaje	
			Elaboración de un cronograma de ejecución de actividades.			x				Plan de ejecución de talleres de interaprendizaje	Ninguna	Ninguna		
			Ejecución de círculos de interaprendizaje.			x				Registro de reconocimiento a docentes por actividades realizadas	Docentes con poca experiencia en dirigir talleres.	Ninguna		
			Elaboración de informe de los talleres.			x				Informe de los avances en	Ninguna	Ninguna		
Evaluar la práctica pedagógica en la competencia lee diversos tipos de textos en su	Porcentaje De evaluaciones ejecutadas para mejorar la práctica docente.	Autoevaluación, coevaluación y heteroevalua	Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la evaluación de la			x			Acta de reunión	Predisposición de los docentes	Ninguna	50% de la ejecución de la heteroevaluación		

lengua materna del área de Comunicación a través de evidencias recogidas durante el proceso de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación	ción	práctica docente.										
		Aplicación de encuestas de satisfacción a los estudiantes sobre el desempeño docente.			x				Encuestas	Ninguna	Ninguna	
		Jornadas de reflexión sobre los resultados de la evaluación de los docentes.			x				Acta de reunión de reflexión	Poca predisposición de los docentes a asistir a reuniones	Ninguna	
		Reuniones de socialización sobre el logro de los aprendizajes de los estudiantes.			x				Instrumentos de evaluación de los estudiantes	Poca predisposición de los docentes a asistir a reuniones		

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%)

Toda ejecución de un plan implica ciertos riesgos, los cuales nos llevan a tomar medidas para revertirlos. Entre ellos tenemos:

OBJETIVO ESPECIFICO	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTAR
<p>Monitorear la práctica pedagógica del II ciclo de Educación Básica Regular en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación para recoger información sobre estrategias metodológicas, desarrollo de procesos pedagógicos y didácticos, desarrollo del enfoque de área y la convivencia en el aula a través visitas de observación al aula.</p>	<p>Incumplimiento del cronograma de monitoreo por recarga administrativa. Los docentes se resisten a ser monitoreados.</p>	<p>Buscar en la IE, personal que pueda apoyar en el trabajo administrativo o establecer alianzas con institutos de secretaria.</p>
<p>Acompañar la práctica pedagógica, para el logro de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación, a través de círculos de interaprendizaje, ejerciendo liderazgo pedagógico para favorecer la capacidad docente sobre estrategias metodológicas, desarrollo de procesos pedagógicos y didácticos, desarrollo del enfoque de área y la convivencia en el aula.</p>	<p>Docentes reacios a asumir sus debilidades o maestras poco críticas de su desempeño pedagógico. Incumplimiento del plan de mejora personal Algunas docentes no quieren quedarse fuera de su horario de clase para la retroalimentación.</p>	<p>Jornada de sensibilización para concientizar a las maestras a analizar, deconstruir su práctica pedagógica. Establecer concesos para realizar el acompañamiento en la fecha prevista.</p>
<p>Evaluar la práctica pedagógica en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación a través de evidencias recogidas durante el proceso de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación</p>	<p>Docentes que ven en la evaluación una amenaza para su estabilidad laboral.</p>	<p>Jornada de sensibilización para ver en la evaluación la oportunidad de mejora continua.</p>

Figura 6. Matriz de riesgos y medidas a adoptarse.

8. Presupuesto

El presupuesto permite tener un control de gastos en un período de tiempo determinado posibilitando, de esta manera, estimar de manera aproximada los recursos financieros que permitirán la normal ejecución de las actividades programadas en el Plan de acción; además, permite conocer la procedencia de dichos recursos.

La matriz de presupuesto presenta los siguientes elementos:

- Actividades. Las cuales devienen de las estrategias y técnicas a implementar.
- Período. Está referido al tiempo de ejecución de la actividad.
- Costos. Está referido a los recursos económicos a utilizar.
- Fuentes de financiamiento. Está referido al origen de los recursos financieros.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Jornada de sensibilización sobre la importancia y características del monitoreo	Primera semana de marzo	S/ 5.00	Recursos propios
Jornadas de reflexión, sobre la autogestión como estrategia de monitoreo	Primera semana de marzo	S/ 2.00	Recursos Propios
Elaboración del Cronograma de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/. 1,00	Recursos Propios
Diagnóstico del desempeño docente en base a las fortalezas y debilidades de la práctica docente	Mensual	S/ 1.00	Recursos propios
Procesamiento y comunicación de resultados	Mensual	S/. 5.00	Recursos Propios
Informes periódicos sobre los avances y logros	Abril - Noviembre	S/ 1.00	Recursos propios
Jornada de sensibilización sobre la importancia y funcionamiento de los Círculos de interaprendizaje	Segunda semana de Marzo	S/: 5,00	Recursos Propios
Elaboración de instrumentos para el registro de evidencias	Segunda Semana de Marzo	S/. 1.00	Recursos Propios
Ejecución de los Círculos de Interaprendizaje	Primera semana de Abril, julio, setiembre	Ninguno	
Evaluación de la ejecución de los Círculos de Interaprendizaje	Abril ,julio y setiembre	S/: 1,00	Recursos Propios

	Tercera semana de abril	S/. 2,00	Recursos Propios
Sistematización de los resultados obtenidos	Abril, junio, agosto, setiembre y noviembre	S/. 1,00	Recursos Propios
Toma de decisiones sobre los resultados	Abril, junio, agosto, setiembre y noviembre	S/. 5.00	Recursos Propios
Jornadas de sensibilización a las docentes sobre la evaluación uso del portafolio	Segunda semana de marzo	S/: 300.00	Recursos Propios
Elaboración del instrumento para evaluar el uso de portafolio	Primera semana de abril	S/. 1.00	Recursos Propios
Aplicación del instrumento para evaluar el portafolio	Abril, junio, agosto, setiembre, octubre y noviembre	S/: 5.00	Recursos Propios
Sistematización de los resultados obtenidos.	Abril, junio, agosto, setiembre, octubre y noviembre	S/: 5.00	Recursos Propios
Toma de decisiones sobre los resultados	Abril, junio, agosto, setiembre, octubre y noviembre	S/. 5.00	Recursos Propios
Sensibilización a los docentes sobre la importancia de la evaluación a los estudiantes.	Primera semana de abril	S/. 10.00	Recursos Propios
Elaboración del instrumento (lista de cotejos)	Primera semana de abril	S/. 20.00	Recursos Propios
Aplicación del instrumento (Lista de cotejos)de inicio	Abril	S/. 50.00	Recursos Propios
Aplicación del instrumento (Lista de cotejos)salida	Noviembre	S/. 50.00	Recursos Propios
Elaboración del Plan de Acción 2019	Noviembre	S/. 10.00	Recursos Propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

La elaboración del Plan de Acción es el resultado de un proceso que fue enriquecido y empoderado durante el desarrollo de cada módulo formativo del Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión Escolar partiendo del análisis de la problemática escolar centrada en los aprendizajes, en el marco del ejercicio de un liderazgo pedagógico compartido, para implementar estrategias que permitan elevar el nivel de logro de la competencia lee textos en su lengua materna.

El Módulo 0 de inducción permitió la elaboración de la ruta de cambio de la IE. N° 208 María Inmaculada, proceso que permitió replantear políticas de trabajo con miras a la mejora de los aprendizajes, a partir del análisis de la problemática de la escuela, determinando sus fortalezas y debilidades a fin de proponer una solución oportuna y coherente involucrando a todos los actores educativos esbozada en un Plan de Acción. Asimismo, aportó directrices para alcanzar las metas trazadas a partir de conocer, reconocer y valorar las fortalezas del directivo. Saber adónde se quiere llegar, soñar con la escuela ideal, que se ajuste a las necesidades que la sociedad de hoy demanda, formaron parte de este desafío.

El módulo uno denominado “Dirección Escolar” permitió la reflexión sobre la problemática encontrada a partir de la mirada y análisis de todos los agentes educativos, en torno a los aprendizajes, los procesos pedagógicos, la gestión y participación en el liderazgo de la escuela, convivencia entre los actores educativos y la interacción con la comunidad utilizando para este fin la chakana. Luego, se priorizó la problemática en torno a los aprendizajes de los estudiantes, dando lugar a la construcción del árbol de problemas y la propuesta de alternativas de solución viables.

El módulo dos denominado “Planificación Escolar, la toma de decisiones informada” permitió tener otra visión de la escuela bajo el enfoque de la gestión por procesos, a través del cual se identificó el proceso sobre el que giraba la problemática encontrada y sus implicancias con los otros procesos de gestión para que a partir de ello se propongan alternativas de soluciones coherentes y sistemáticas. Se llegó a la conclusión que la respuesta a las necesidades debería enmarcarse desde los procesos de Dirección y Liderazgo elaborándose el PEI y el PAT con la participación de todos los agentes educativos.

El módulo tres, “Participación y Clima Institucional para una organización escolar efectiva” buscó que el director pueda reflexionar sobre el trabajo de la convivencia en tres aspectos importantes: La promoción, la prevención y la atención a los casos que puedan ocurrir en la escuela fortaleciendo. Este módulo permitió identificar de forma participativa los tipos de violencia que se ejercen en la IE., al mismo tiempo, se elaboró un plan de convivencia para contrarrestar la problemática identificada. Reconociendo la importancia que tiene la buena convivencia escolar en el logro de buenos aprendizajes. Así también facilitó el trabajo colaborativo para elaborar los acuerdos de convivencia a nivel institucional como de aula, lo que contribuyó de forma positiva para que los maestros y padres de familia puedan contribuir a superar el problema detectado en el Plan de Acción.

El módulo cuatro, “Gestión Curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico” permitió reflexionar sobre el nuevo currículo nacional y con ello disipar dudas y dificultades de los docentes para su implementación y ejecución; facilitó la conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje con la asistencia y liderazgo del directivo. Aquí se dieron las orientaciones para la formulación del plan de acción con el procesamiento de resultados recabados a través de fichas de monitoreo y focus group.

Finalmente, en el módulo cinco, “Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente” Con respecto al Módulo 5, Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, clarificó las ideas de monitoreo y acompañamiento, empoderó a los directivos de esta estrategia que debe emplear de manera técnica y efectiva durante el acompañamiento pedagógico a fin de lograr la reflexión del docente para mejorar la su práctica, este aspecto es muy importante en el desarrollo del plan de acción. Esta estrategia contribuirá en el fortalecimiento de la práctica pedagógica del docente y naturalmente esto favorecerá la mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Y finalmente en el módulo seis se recibió asesoría personalizada para la elaboración del producto final, este módulo apporto con la profundización de los conocimientos del proceso de elaboración del Plan de Acción, brindó orientación sobre la ruta a desarrollar.

10. Lecciones Aprendidas

En la elaboración de este plan de acción, se tuvo que emplear los aprendizajes adquiridos durante el desarrollo de todos los módulos, ellos nos ofrecen el sustento científico y teórico para abordar de manera adecuada y eficiente el problema detectado y priorizado a nivel institucional, para lo cual se involucró a la comunidad educativa tanto para la identificación del problema como para plantear alternativas de solución, generándose los siguientes aprendizajes:

Es fundamental, implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente con la participación de estos, a partir de un diagnóstico que identifique las necesidades de desarrollo profesional, pues permite potenciar el liderazgo directivo, al involucrarse y promover acciones de formación docente que generarán impactos positivos en los aprendizajes de los estudiantes en concordancia con las metas educativas de la IE.

Es necesario que el Líder Pedagógico promueva espacios de reflexión, para que los docentes autoevalúen su desempeño y evalúen el de sus pares, dando atención a sus necesidades de desarrollo personal y profesional, reconociendo la importancia del aprendizaje a partir de un trabajo colaborativo, esto permitirá generar compromisos, para su formación profesional que favorecerán el logro de aprendizaje de todos los estudiantes.

Es necesario promover la participación de la comunidad docente en la construcción del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, porque su participación garantizará la transformación de la práctica docente, creando una comunidad de aprendizaje mediante la colaboración y el apoyo mutuo.

Referencias

- Ministerio de Educación (2010). *Guía de orientaciones técnicas para la aplicación de la propuesta pedagógica (curricular y metodológica)*. Lima: Impreso en el Perú.
- Ministerio de Educación (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizaje – Directivos construyendo escuela*. Lima: Impreso en Perú.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño Docente. Un buen maestro cambia tu vida*. Recuperado el 6 de enero de 2018, de www.minedu.gob.pe: <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b473>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Recuperado el 8 de diciembre de 2017, de www.minedu.gob.pe: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación (2015) *Rutas del Aprendizaje versión 2015 ¿Qué y cómo aprenden nuestros niños y niñas?* Lima. Obtenido www.minedu.gob.pe.
- Ministerio de Educación (2016) *Entorno Educativo de Calidad en Educación Inicial Guía para docentes de II Ciclo*, Lima: Minedu. Obtenido www.Minedu.gob.pe
- Ministerio de Educación (2017d). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Lima: Impreso en el Perú
- Ministerio de Educación (2016). *Programa Curricular de Educación Inicial*. Lima: Impreso en el Perú.
- Ministerio de Educación (2017a). *Cuaderno de Registro para el Acompañamiento Pedagógico*. Lima: Impreso en el Perú.

Ministerio de Educación (2017b). *Enfoque Crítico Reflexivo para una Nueva Docencia*. Lima: Impreso en el Perú.

Ministerio de Educación (2017c). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Impreso por Punto Digital S.R.L.

Blog Cómo aprender a ser investigador Recuperado de.<http://comoaprenderaserinvestigador.blogspot.pe/2011/10/fichas-de-observacion.html>

Sánchez, E. (s/f) *Taller de lectura y redacción*. México: Thomson.