

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80380 “VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE” DEL DISTRITO DE SAN PEDRO DE LLOC, PROVINCIA DE PACASMAYO - UGEL PACASMAYO – LA LIBERTAD.

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

LALUPÚ CRUZ, José Artemio

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción.....	5
1. Identificación de la Problemática.....	7
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E N° 80380 “Víctor Raúl Haya de la Torre”.....	7
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	8
2. Diagnóstico.....	12
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	12
2.1.1 Resultados cuantitativos	12
2.1.2 Resultados cualitativos	12
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	13
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	18
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	22
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	26
5.1 Marco Conceptual.....	26
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	26
5.1.1.1. Monitoreo Pedagógico.....	26
5.1.1.1.1. Definición de Monitoreo Pedagógico.....	26
5.1.1.1.2. Estrategias de Monitoreo Pedagógico.....	27
5.1.1.1.3. Instrumentos para el Monitoreo Pedagógico.....	27
5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico.....	28
5.1.1.2.1. Definición de Acompañamiento Pedagógico.....	28
5.1.1.2.2. Estrategias de Acompañamiento Pedagógico.....	28
5.1.1.3. Evaluación Pedagógica.....	28
5.1.1.3.1. Definición de evaluación Pedagógica.....	28
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.....	29
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación.....	30
5.1.2 Área curricular de Comunicación.....	31
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.....	31
5.1.2.2. Competencia: Comprende de textos escritos.....	32

5.1.2.3. Procesos didácticos para desarrollar la competencia	
Comprende textos escritos.....	32
5.1.2.4. Planificación curricular de Comunicación.....	34
5.1.2.5. Estrategias didácticas para promover el hábito lector.....	34
5.1.2.6. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones de Comunicación.....	36
5.2 Experiencia Exitosa.....	38
6. Diseño del Plan de Acción	39
6.1 Objetivos.....	39
6.1.1 Objetivo general.....	39
6.1.2 Objetivos específicos.....	39
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	40
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	46
8. Presupuesto.....	53
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	56
10. Lecciones Aprendidas.....	60
Referencias.....	61
Apéndice.....	63

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de Problemas.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 3. Caracterización del rol como líder directivo.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 6. Riesgos y medidas del Plan de Acción.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.....</i>	<i>55</i>

Introducción

La educación es el camino hacia la libertad, quienes formen parte del tallado de las nuevas generaciones requieren, además de su ética, encontrarse dotados de múltiples herramientas pedagógicas que les permitan formar integralmente a sus estudiantes. En esta dimensión el presente trabajo académico titulado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la de la Institución Educativa N° 80380 “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de San Pedro de Lloc, Provincia de Pacasmayo - UGEL Pacasmayo – La Libertad pretende convertirse en un medio para fortalecer el desempeño pedagógico de los docentes.

Este trabajo académico se realizó a partir de situaciones problemáticas, las que impulsaron la indagación para conocer, a profundidad, la realidad de mi I.E. N° 80380 “Víctor Raúl Haya de la Torre”, en el marco de las políticas y normatividad vigente. Siendo una de las primeras acciones procesar información y, a través de la reflexión de los resultados obtenidos, se procede a planificar alternativas de solución que permitieron abordar el problema centrado en la gestión curricular y la convivencia escolar, por lo tanto, se hace necesario fortalecer las capacidades de los docentes para mejorar la calidad de aprendizajes, en los estudiantes.

Los deficientes resultados obtenidos en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) así como los bajos promedios que reflejaban los registros y actas de evaluación en la competencia Comprende textos escritos dieron paso a la meditación para identificar los aspectos adversos que repercutían en esta competencia, sabiendo que los estudiantes deben poseer altos niveles de comprensión para discernir información en los diferentes textos de las otras áreas. En este sentido, precisa indicar que este trabajo surgió a partir del interés por profundizar en el conocimiento del problema y ahondar en el análisis de las probables, causas y efectos de los bajos niveles de comprensión de textos escritos en los estudiantes.

El trabajo académico consta de diez acápite, que apuntan a la mejora de la comprensión de textos escritos en los estudiantes, el primer acápite presenta la identificación de la problemática iniciando por la caracterización del contexto socio – cultural de la I.E. N° 80380 “Víctor Raúl Haya de la Torre” así como la formulación del problema relacionado con el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia

Comprende textos escritos presentando, también, causas que muestran debilidad en algunos procesos de la escuela, manejo deficiente de los procesos didácticos, inadecuadas prácticas para desarrollar el hábito lector, planificación curricular descontextualizada que no se articulan a los documentos de gestión y agresión verbal y física entre estudiantes.

El segundo apartado referido al diagnóstico toma en cuenta los resultados cuantitativos y cualitativos procedentes de la aplicación de los instrumentos de evaluación, asimismo, aborda la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la I.E., compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo. Por su parte, el tercer apartado, alude a la caracterización del rol como líder pedagógico centrando su temática en las dimensiones de Viviane Robinson, (2014). El cuarto acápite, está referido al planteamiento de la alternativa de solución el cual se prioriza el monitoreo acompañamiento y evaluación de la práctica docente. En el quinto apartado se sustenta la alternativa de solución priorizada considerando un marco teórico enriquecido con el aporte de especialistas que ilustran el plan a ejecutar.

El sexto acápite presenta el diseño del Plan de Acción sintetizados en el objetivo general, los objetivos específicos y la matriz de acción que contiene actividades en función a tres procesos; Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para la mejora de la práctica pedagógica de los maestros. El apartado siete, describe el Plan de monitoreo y evaluación que permite controlar los riesgos, deficiencias o necesidades a través de la evaluación de las actividades previstas entre cada periodo programado. El acápite ocho presenta el presupuesto, proyección y estima de los costos para la buena marcha del plan. El capítulo nueve considera la reflexión que realiza el directivo en todo el proceso de elaboración del Plan de Acción, a través de la sintetización de la información de cada uno de los módulos formativos. En el apartado diez se presenta las lecciones aprendidas que forma parte del aprendizaje, inspiración e impulso que considera el directivo para promover los cambios su Institución Educativa.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 80380 “Víctor Raúl Haya de la Torre”

La Institución Educativa N° 80380 “Víctor Raúl Haya de la Torre”, de gestión pública, se ubica en el centro poblado Chocofán, distrito de San Pedro de Lloc, provincia de Pacasmayo. Es de fácil acceso porque se encuentra a un costado de la carretera alterna a la Panamericana Norte, además, está al costado del Puesto de Salud. A partir del año 2001 los niveles primaria y secundaria funcionan en un mismo local bajo el liderazgo de un solo director y una misma APAFA.

Las familias se dedican a la agricultura, siendo, en su mayoría, obreros. A raíz de esta situación muchos estudiantes quedan solos, asumen responsabilidades de los padres en casa, trayendo consigo desinterés por estudiar y asistir a la escuela. Los estudiantes mayormente viven en el centro poblado Chocofán, pero también proceden de los asentamientos humanos Mazanca, Chascarrape y La Cebruna. Las dos primeras zonas son lugares de riesgo por los altos índices de delincuencias y sicariato, debido a este problema social estas comunidades lideradas demandan, a la Institución Educativa, mejorar los aprendizajes de sus hijos y que los maestros se encuentren altamente capacitados para garantizar aprendizajes significativos en los estudiantes.

La Institución Educativa cuenta con tres locales, uno de dos pisos construido con material noble y dos de adobe. En el primer local funcionan los niveles primaria y secundaria, en cuyo primer piso existen cuatro aulas y un departamento de educación física. Aquí se brinda el servicio a primer y segundo grado de primaria, servicio de biblioteca y laboratorio. En el segundo piso, existen cuatro aulas en las que se atiende de segundo a quinto grado de secundaria.

Además, existen otros ambientes implementados tales como cinco aulas prefabricadas donde estudian primero de secundaria y de tercero a sexto grado de primaria. También cuenta con un patio, una losa deportiva, un moderno comedor y una cocina debidamente implementada. En los otros dos locales se cuenta con ambientes operativos para talleres y un amplio auditorio. Todos estos espacios cuentan con baños para varones y mujeres totalmente mejorados.

Actualmente, la Institución Educativa N° 80380 “Víctor Raúl Haya de la Torre”, brinda servicio educativo en los niveles primaria y secundaria. En primaria contamos con seis docentes y, en secundaria, con nueve. Los niveles mencionados se caracterizan por ser polidocente completa. En el primero se cuenta con un total de cinco docentes nombrados y un contratado los que atienden aulas únicas. Su población escolar es de sesenta y ocho estudiantes, treinta y ocho niños y treinta niñas. Respecto a secundaria, atiende de primero a quinto año, cuenta con un auxiliar y un personal administrativo, cuatro docentes son nombrados y cinco contratados. Tiene una población estudiantil de 77 alumnos, entre los cuales 44 son alumnos y 43 alumnas.

La Institución Educativa está ubicada en el centro poblado Chocofán, distrito de San Pedro de Lloc, provincia de Pacasmayo. Los moradores se caracterizan por su dedicación y esmero al trabajo, cuyas familias se dedican, principalmente, a la agricultura. Cuenta con los servicios básicos, energía eléctrica, agua y alcantarillado; señal de cable e internet, los estudiantes pueden hacer uso de ellas en algunas viviendas que la alquilan por hora, llamadas cabinas de internet, muchas familias no cuentan con este servicio por su condición humilde, carece de baja policía, asimismo, no se cuenta con una comisaría de la Policía Nacional.

La institución cuenta con organizaciones internas como la Asociación de Padres y Madres de Familia, Consejo Educativo Institucional, Municipio Escolar y otros comités que coadyuvan a la gestión para el logro de las metas y objetivos propuestos. Respecto a las oportunidades se trabaja articuladamente con aliados estratégicos como la Tenencia Gobernadora, la Municipalidad y el Puesto de Salud. También se tiene el apoyo del Programa Nacional Qaliwarma, para el nivel primaria. Además, personalidades que fueron los gestores del nivel secundaria nos visitan de manera frecuente apoyando en diferentes aspectos para la buena marcha institucional.

1.2 Formulación del Problema Identificado

La perspectiva a nivel institucional es lograr que los estudiantes alcancen mejores aprendizajes en la competencia Comprende textos escritos puesto que el desarrollo de estas habilidades, se considera clave para entender los textos desde cualquier área, caso contrario, no se garantizarían aprendizajes significativos. En este sentido, para constatar dichos aprendizajes se analizaron los resultados de la Evaluación Censal 2016,

Registros y Actas Consolidadas de Evaluación, documentos en los cuales se identificaron notorias debilidades, los cuales permitieron la formulación del siguiente problema, “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80380 “Víctor Raúl Haya de la Torre” - distrito de San Pedro de Lloc - UGEL Pacasmayo - La Libertad”.

Una de las causas que influye directamente en el problema es el desconocimiento, por parte de los docentes, de los procesos didácticos para desarrollar la comprensión de textos escritos en los estudiantes. Esta se relaciona con el factor gestión curricular debido a que los maestros denotan renuencia a la actualización pedagógica y presentan sesiones de aprendizajes monótonos que reflejan el uso de una metodología tradicional. En consecuencia, los estudiantes reflejan deficiente nivel de comprensión lectora cuyos efectos se evidencian en los bajos resultados obtenidos en la Evaluación Censal (ECE). Frente a este dilema se propone ejecutar talleres de capacitación que fortalezcan a los docentes en la utilización de procesos didácticos para la comprensión de textos escritos.

Otra causa que dificulta la comprensión de textos escritos en los alumnos es la inadecuada labor para generar el hábito lector en los estudiantes, esta se relaciona con los factores gestión curricular y capacidades profesionales, realidad que se observa en los docentes que no aplican estrategias para promover el Plan Lector, ni tampoco involucran a los padres de familia para fortalecer la competencia de comprensión de textos. Producto de esta inconsistencia tenemos estudiantes desinteresados y apáticos por la lectura. Esta problemática genera la necesidad de realizar un trabajo cooperativo que permita laborar el Plan Lector socializado incluyendo estrategias para su implementación, en el que esté comprendido el monitoreo y acompañamiento a los docentes sobre la ejecución y eficacia de esta actividad.

Una de las problemáticas que también afecta la comprensión de textos escritos es la agresión verbal y física entre estudiantes. Esta causa se relaciona con los aspectos gestión de conflictos teniendo origen en la desestimación de generar y practicar normas de convivencia así como aplicar medidas reguladoras, debido al desinterés y desconocimiento de estrategias de los docentes para resolver conflictos y regular la disciplina a nivel institucional. Esta realidad provoca el rompimiento de relaciones interpersonales, quebrantando la buena convivencia e incrementando conflictos que afectan la tranquilidad y predisposición para el aprendizaje. Esta situación promueve

como alternativa la ejecución de talleres para solucionar que los maestros adquieran estrategias que les permita solucionar problemas de convivencia escolar.

Los maestros del área de Comunicación elaboran sus programaciones curriculares descontextualizados o desarticulados con los instrumentos de gestión. Esta causa se relaciona con los factores capacidades del equipo directivo y retroalimentación formativa que se realiza en el acompañamiento del docente. El problema, radica que en los documentos de gestión fueron elaborados por el director, con escasa participación de los docentes hecho que no los involucró para que adopten las estrategias necesarias en la gestión curricular, como consecuencia, se evidenció la desarticulación y descontextualización del PEI, PCI con las programaciones curriculares. Ante ello me propongo realizar talleres para elaborar Programaciones Curriculares articuladas y contextualizadas con los documentos de gestión.

Hacer frente a las causas descritas del problema, con sus respectivas consecuencias, genera la necesidad de aprovechar los elementos que permitan superar esta dificultad, para ello se cuenta con el soporte del director quien es docente de Comunicación, tiene experiencia en la realización de capacitaciones involucrado en la mejora de la práctica pedagógica. Por otra parte, es necesario aprovechar las oportunidades con que cuenta la institución como la Asociación de Padres de Familia quienes apoyarían en la implementación de las capacitaciones para generar convivencia armoniosa, la UGEL Pacasmayo, la Universidad César Vallejo y el Instituto Superior Pedagógico “David Sánchez Infante” quienes brindan talleres y capacitaciones para la actualización docente.

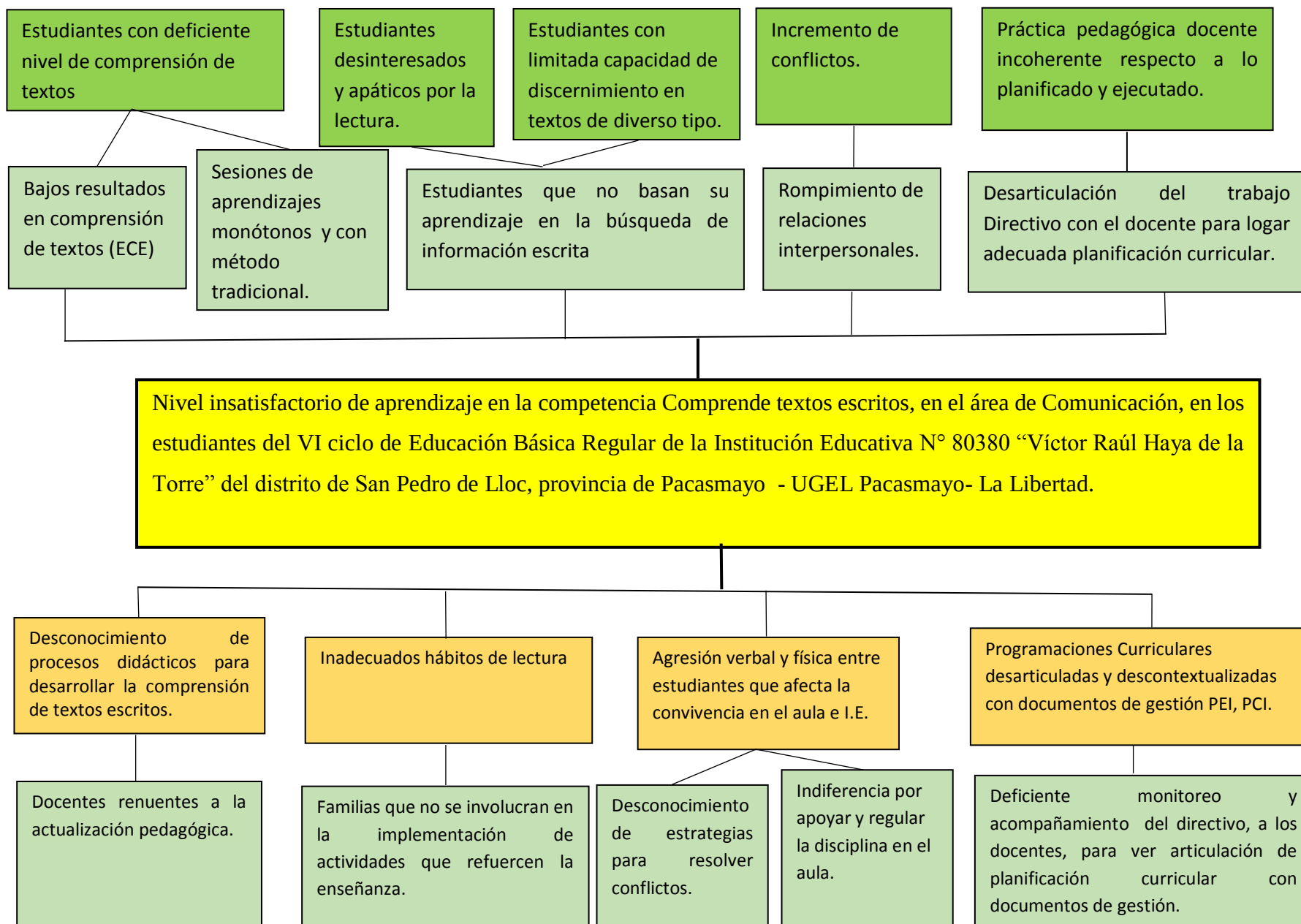


Figura 1. Árbol de Problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 50% de los docentes no aplican procesos didácticos en comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación. Estos resultados nos permiten afirmar que en el desarrollo de sesiones de aprendizaje los docentes no realizan la formulación de hipótesis y predicciones a partir del título, imágenes, estructura del texto, tampoco desarrolla técnicas de comprensión de textos. Además, la evaluación de la comprensión es deficiente al priorizar solamente preguntas literales; ante esta dificultad se propone realizar talleres de capacitación sobre procesos didácticos que coadyuven a fortalecer la competencia Comprende textos escritos.

El 50% de los docentes tienen dificultad para elaborar sus programaciones curriculares de Comunicación, vinculadas con la visión, metas, objetivos y compromisos de gestión debido al desconocimiento del contenido del PEI y PCI, inconveniente surgido a raíz que estos no se involucran de manera responsable en la construcción de estos documentos, los cuales, fueron elaborados por el director, con escasa participación del personal docente. Ante esta situación urge ejecutar talleres sobre articulación de las programaciones curriculares con los documentos de gestión para el desarrollo pedagógico y la convivencia escolar.

2.1.2 Resultados cualitativos. Es necesario superar las debilidades encontradas en los estudiantes respecto a su cercanía por la lectura de textos puesto que no se ha desarrollado en ellos el hábito lector siendo imprescindible que los docentes impulsen un plan socializado de lectura a nivel institucional, proponiendo, además, ejecutar monitoreo y acompañamiento continuo, donde el docente, sea monitoreado para garantizar la lectura de textos por los estudiantes. Así mismo el MBDD señala que el docente debe alentar a los estudiantes para alcanzar los logros y reconocer el momento oportuno para plantearles nuevos retos y oportunidades de aprendizaje.

Por otro lado, en el décimo quinto desempeño del Marco del Buen Desempeño Docente expresa que la agresión verbal y física entre estudiantes afectan su aprendizaje, concentración y predisposición, por ello se requiere de una convivencia basada en la autodisciplina individual y del grupo, en este sentido, es imprescindible

consensuar normas y acuerdos de convivencia institucionales las cuales deben monitorearse y centrarse, sobretodo, en la prevención y resolución de conflictos para garantizar la armonía tanto en el aula como en la Institución Educativa. Observada esta realidad surge la necesidad de planificar, con los docentes, acciones que conlleven a generar acuerdos con los estudiantes para garantizar normas claras orientadas a la práctica de deberes y derechos, a través del diálogo y la búsqueda de soluciones razonables y pacíficas (MINEDU, 2014).

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

La escuela requiere cambios estructurales para lograr aprendizajes de calidad, para ello el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental, en este sentido, se pretende hacer una transformación con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes, es por ello que este trabajo académico aborda el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80380 “Víctor Raúl Haya de la Torre” - distrito de San Pedro de Lloc - UGEL Pacasmayo - La Libertad.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado varios instrumentos que corresponden a la parte cuantitativa y cualitativa. Los resultados de los instrumentos cuantitativos permiten afirmar que los docentes no aplican procesos didácticos en comprensión de textos escritos, es decir, que ellos no realizan la formulación de hipótesis y predicciones a partir del título, imágenes, estructura del texto, tampoco desarrollan técnicas de comprensión de textos. Además, la evaluación de la comprensión es deficiente al priorizar solamente preguntas literales.

Entre los procesos que se encuentran implicados, de acuerdo a lo referido en el Módulo 2 Planificación Escolar, (MINEDU, 2016) tenemos el referido a adoptar medidas para la mejora continua (PEO3.3), cuyo objetivo es que los estudiantes mejoren sus resultados de aprendizaje. También se vincula con el proceso de Acompañamiento Pedagógico (PO03.3) siendo su relación con el objetivo realiza acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo con la planificación anual. De la misma manera, se relaciona con la competencia 6 del MBBDi: que se refiere a la

gestión de la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la Institución Educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.

Asimismo, se puede afirmar que no se ha cumplido con los compromisos de gestión tales como progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes porque los estudiantes no lograron nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes, es decir, no hubo mejora de los resultados de aprendizaje y, por otra parte, el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica de la Institución Educativa no se hizo de manera sistemática a los docentes ni tampoco se generó la reflexión conjunta para mejorar su desempeño.

Otro problema es que los docentes tienen dificultad para articular o desagregar aspectos pedagógicos que les permita realizar sus programaciones curriculares coherentes con la visión, metas, objetivos y compromisos de gestión. Esta limitación se fundamenta en el desconocimiento del contenido de los documentos de gestión como el PEI y PCI, debido a que los maestros no se involucran de manera responsable en su elaboración. Estos instrumentos de gestión, en su mayoría, fueron elaborados por el director, con escasa participación del personal docente, de allí que no haya vinculación entre la planificación curricular y documentos de gestión.

Entre los procesos que se encuentran implicados tenemos el referido a la formulación del PEI y PCI(PE01.2) y el fortalecimiento del desempeño Docente(PO03). De la misma manera, se relaciona con la competencia 1 del MBBD que conduce hacia la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. Asimismo, se confirma que no se ha cumplido con los compromisos de gestión referidos al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa.

Respecto a los resultados de los instrumentos para determinar la eficacia del Plan Lector se afirma que existe cierta aversión por la lectura por parte de los estudiantes surgiendo la necesidad de acercarlos a la lectura por placer. Esta situación se incrementa debido a que los padres, por su parte, no afianzan esta estrategia para desarrollar el hábito lector; entonces impera la necesidad de ejecutar un plan de lectura socializado a nivel institucional en el cual, el docente, como principal actor de fomento e impulso sea monitoreado para garantizar la lectura y comprensión de textos leídos por los estudiantes.

Entre los procesos que se encuentran comprometidos tenemos el referido al reforzamiento de los aprendizajes (PO04.2) y el concerniente a la evaluación de los aprendizajes(PO04.4). De la misma manera, se relaciona con la competencia 3 del MBBD que favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos. Asimismo, se afirma que no se ha cumplido con los compromisos de gestión progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes, cumplimiento de la calendarización planificada, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa.

Otra dificultad institucional es la agresión verbal y física entre estudiantes que afecta su aprendizaje por lo que es imprescindible consensuar normas en el aula y acuerdos de convivencia institucionales los cuales deben monitorearse y centrarse, sobretodo, en la prevención y resolución de conflictos para garantizar la armonía tanto en el aula como en la Institución Educativa; sin embargo, lo esperado se logrará con la orientación y el acompañamiento, a los docentes, para fortalecer su desempeño que les permita gestionar adecuada convivencia en el aula.

Entre los procesos que se encuentran implicados tenemos el referido a la Promoción de la convivencia escolar (PO05.1) y la prevención y resolución de conflictos(PO05.2). De la misma manera, se relaciona con la competencia 1 del MBBD que conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. Finalmente, se puede afirmar que no se ha cumplido con el compromiso de gestión convivencia escolar en la Institución Educativa.

El reto a enfrentar es mejorar la comprensión de textos escritos en los estudiantes del VI Ciclo y los desafíos que me trazo están enfocados al empoderamiento de los docentes en los procesos didácticos para el desarrollo de la comprensión de textos escritos, fomentando el hábito lector en los estudiantes, el manejo de normas de convivencia para garantizar buen clima institucional y elaboración de programas curriculares articulados y contextualizados con los documentos de gestión.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80380 “Victor Raúl Haya de la Torre” del distrito de San Pedro de Lloc, provincia de Pacasmayo - UGEL Pacasmayo- La Libertad	Resultados cuantitativos: El 50% de los docentes no aplican procesos didácticos en comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación. Estos resultados nos permiten afirmar que en el desarrollo de sesiones de aprendizaje los docentes no realizan la formulación de hipótesis y predicciones a partir del título, imágenes, estructura del texto, tampoco desarrolla técnicas de comprensión de comprensión de textos. Además, la evaluación de la comprensión es deficiente al priorizar solamente preguntas literales; ante esta dificultad se propone realizar talleres de capacitación sobre estrategias que coadyuven a fortalecer la competencia Comprende textos escritos. El 50% de los docentes tienen dificultad para elaborar sus programaciones curriculares de Comunicación vinculadas con la visión, metas, objetivos y compromisos de gestión debido al desconocimiento del contenido de los documentos de gestión como el PEI y PCI, inconveniente surgido a raíz que estos no se involucran de manera responsable en la construcción de estos documentos los cuales, mayormente, fueron elaborados por el director, con escasa participación del personal docente. Ante esta situación urge la capacitación docente sobre articulación de las programaciones curriculares con los documentos de gestión para el desarrollo pedagógico y la convivencia escolar.	PEO3.3: Adoptar medidas para la mejora continua. PO03.3: Realizar Acompañamiento Pedagógico. PE01.2: Formular el PEI y PCI PO03: Fortalecer el desempeño Docente.	1. Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la Institución Educativa. 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa 5. Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa	Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos. Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

	Resultados cualitativos: Existe la necesidad de superar las debilidades encontradas en los estudiantes respecto a su cercanía por la lectura de textos puesto que no se ha desarrollado en ellos el hábito lector siendo imprescindible que los docentes promuevan un plan de lectura socializado a nivel institucional. Para ello se propone ejecutar un plan de lectura socializado en el cual, el docente, sea monitoreado para garantizar la lectura y comprensión de textos leídos por los estudiantes en relación con el MBDD quien señala que el docente debe alentar a los estudiantes para alcanzar los logros y saber reconocer el momento oportuno para plantearles nuevos retos y oportunidades de aprendizaje. La agresión verbal y física entre estudiantes afecta su aprendizaje. Para una mayor concentración y predisposición se requiere de una convivencia basada en la autodisciplina individual y del grupo, en este sentido, es imprescindible consensuar normas y acuerdos de convivencia institucionales las cuales deben monitorearse y centrarse, sobretodo, en la prevención y resolución de conflictos para garantizar la armonía tanto en el aula como en la Institución Educativa. Observada esta realidad surge la necesidad de planificar, con los docentes, acciones que conlleven a generar acuerdos con los estudiantes para garantizar normas claras orientadas a la práctica de deberes y derechos, a través del diálogo y la búsqueda de soluciones razonables y pacíficas.	PO04.2 Reforzar los aprendizajes. PO03.3: Realizar Acompañamiento Pedagógico. PO05.1 Promover la convivencia escolar. PO05.2 Prevenir y resolver conflictos.	1. Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la Institución Educativa. 3. Cumplimiento de la calendarización planificada en la Institución Educativa. 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa. 5. Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa.	Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos. Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.
--	--	--	--	--

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol de líder pedagógico comprende varias dimensiones según Viviane Robinson, respecto al establecimiento de metas y expectativas, se plantea realizar una Jornada de reflexión para exponer los resultados insatisfactorios de la Evaluación Censal (ECE) y de los promedios de las actas oficiales de la Institución Educativa, respecto a la comprensión de textos en los estudiantes. Ésta se efectuará para reflexionar por qué los resultados de evaluación, previo al inicio, fueron elevados. De esta manera generar mayor compromiso en los docentes. En esta misma dimensión se considera impulsar el Plan Lector como promoción del hábito a la lectura, como complementación de la planificación para despertar el gusto por la lectura, así fomentar altos niveles de comprensión lectora que permita lograr las expectativas y las metas establecidas.

Respecto a la segunda dimensión, obtención y asignación de recursos en forma estratégica podemos indicar que dentro del rol del director corresponde facilitar los recursos educativos disponibles por lo que se plantea una visita, a la Biblioteca Escolar, con los docentes, para que exploren los diferentes recursos bibliográficos y didácticos con los que cuenta la Institución Educativa y puedan integrarlo en la planificación. También, se propone utilizar el recurso humano, capacitando en comprensión lectora, tanto a la auxiliar como a la bibliotecaria para que cubran espacios de ausencia de algún docente, promoviendo didácticamente el desarrollo de la comprensión de textos, evitando la aparición de conflictos o agresiones durante las horas que no hay presencia de algún profesor.

Acerca de la tercera dimensión, según Viviane Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. El liderazgo pedagógico de director se dará a través jornadas de trabajo dedicadas a la reformulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y del Proyecto Curricular de Institución Educativa (PCI) que incorporen acciones sobre la comprensión de textos escritos y violencia que se vive en la escuela, involucrando a todos los docentes en la reformulación de los documentos de gestión promoviendo aquí la articulación con las programaciones curriculares y los ejes temáticos regionales. También se promoverá espacios de reuniones colegiadas para gestionar una planificación curricular articulada y pertinente que responda a las necesidades pedagógicas.

La cuarta dimensión se refiere a la promoción y participación de aprendizaje y desarrollo docente. En lo que respecta a esta dimensión el directivo ha visualizado que se requiere fortalecer las capacidades de los maestros por lo que se establece capacitarlos en el manejo de procesos didácticos que coadyuven a mejorar su práctica pedagógica para lograr la comprensión de los textos escritos; sin embargo, además de promover la mejora del docentes, el directivo debe involucrarse en el aprendizaje de estos procesos puesto que amerita mayor dominio para dar soporte inmediato a lo largo del proceso cuando el docente lo necesite. De esta manera, los maestros, una vez fortalecidos e implementados y acompañados en su desarrollo profesional promoverán altos niveles de complejidad en comprensión de textos en los en los estudiantes.

En la quinta dimensión de Viviane Robinson referido a asegurar un entorno ordenado y de apoyo, se plantea planificar dos talleres dirigidos a los docentes sobre identificación y tratamiento de casos de violencia y/o agresión, para la mejora de la convivencia y clima escolar, el propósito es implementarlos con estrategias que les sirvan de herramientas para acciones identificar y abordar situaciones fortuitas que pongan en riesgo la convivencia escolar. De Igual manera, se proyecta promover la difusión de las normas de convivencia institucional y su práctica por los miembros de la comunidad educativa, brindando, además, soporte afectivo y promocionando la ética profesional para el cumplimiento de la calendarización del año escolar y demás compromisos de gestión escolar.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
1. Establecimiento de metas y expectativas	Realizar una Jornada de Reflexión en la que se exponga los resultados insatisfactorios de tanto de la ECE como estadísticas de la I.E. respecto a la comprensión de textos en los estudiantes. Planificar un Plan Lector para promover el hábito lector tanto en docentes como estudiantes.	Porque no se ha logrado superar deficiencias en comprensión lectora, y porque no se ha logrado superar deficiencias en comprensión lectora, y porque los resultados de evaluación previo al inicio e inicio son elevados. Para generar mayor compromiso en los docentes y sincerar los calificativos, en comprensión de textos escritos. Porque es el punto de partida para despertar el gusto por la lectura Para fomentar altos niveles de comprensión lectora que permita lograr las expectativas y metas establecidas.
2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	Visita, a la Biblioteca Escolar, con los docentes. Capacitar a la Auxiliar y Bibliotecaria en comprensión lectora.	Porque no frecuentan este medio debido a la indiferencia y poco interés por conocer otros materiales que ayudarían a un trabajo eficaz. Para que exploren los diferentes recursos bibliográficos y didácticos con los que cuenta la biblioteca y puedan utilizarlos para mejorar su trabajo pedagógico. Porque, algunas veces, los docentes tienen licencias, permisos o faltan por algún motivo y las aulas están si profesor. Para desarrollar lecturas y analizarlas promoviendo la comprensión y evitar aparición de conflictos o agresiones durante estas horas que no tienen profesor.

3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Jornadas de Trabajo colaborativo para la reformulación del PEI y PCI que aborde los problemas de aprendizaje: Comprensión de textos escritos y violencia que se vive en la escuela. Promoción y participación reuniones colegiadas para gestionar la planificación curricular pertinente porque permitirá planificar en concordancia con el PEI y PCI. Organización de Comunidades Profesionales de Aprendizaje	Porque involucrará a todos los docentes en la reformulación del PEI y PCI. Para que los docentes vinculen y articulen, desde el PEI y PCI, sus programaciones curriculares en atención a la problemática detectada. Porque permitirá una planificación curricular coherente y ordenada, vinculada al PEI y PCI. Para desarrollar sesiones de aprendizaje en función del problema de comprensión de textos y convivencia escolar.
4. Promoción y participación de aprendizaje y desarrollo docente	Capacitar a los docentes en el manejo de procesos didácticos que permitan la comprensión los textos escritos.	Porque los docentes se fortalecerán e implementarán con apropiados procesos didácticos. Para promover altos niveles de comprensión de textos en los estudiantes.
5. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Planificar dos talleres dirigidos a los docentes sobre identificación y tratamiento de casos de violencia y/o agresión, para la mejora del clima escolar. Charla a los padres de familia sobre “Vivir sin violencia en el hogar es vivir en paz en la I.E.”	Porque va a preparar a los docentes sobre temas que no pueden intervenir por falta de estrategias o alternativas de solución. Para detectar y abordar casos que afectan la convivencia escolar. Porque los estudiantes trasladan a la I.E. situaciones de inadecuada convivencia en el hogar. Para que comprometer a los PP.FF. en una mejor convivencias en el hogar que influya en el comportamientos de sus hijos.

Figura 3. Caracterización del rol como líder directivo

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

El trabajo académico condujo al análisis de las alternativas de solución frente a la problemática: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80380 “Víctor Raúl Haya de la Torre”. Ante a este problema se eligió la alternativa, implementación del Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación para fortalecer la práctica pedagógica a los docentes. La presente elección se hace considerando los criterios de impacto en el logro de los aprendizajes en el área de Comunicación el cual va a generar la transformación en la escuela, tomando en cuenta el contexto y la relación con la Gestión Curricular, el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente y la Convivencia Escolar.

La alternativa de solución, responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación; asimismo su contextualización abordará las características donde se ubica la Institución Educativa, es decir, el centro poblado Chocofán, comunidad dedicada al cultivo de arroz, maíz y plantas frutales y crianza de animales domésticos, con muchos años de antigüedad, el mismo que con el devenir de los años presenta problemas sociales tales como delincuencia, extorsión, sicariato, algunos casos de drogadicción, consumo de bebidas alcohólicas y existencia de familias disfuncionales. Esta realidad promoverá el planteamiento de situaciones significativas en la programación curricular para la mejora de la capacidad de comprensión de textos.

En el Módulo 5 el MINEDU, 2014, expresa que el Monitoreo Pedagógico se encarga del recojo y análisis de la información y productos pedagógicos obtenidos para tomar decisiones que conduzcan a la adopción de las medidas correctivas con la finalidad de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. Por otro lado, Vezub L. y Alliaud A. reconocen que el acompañamiento es un proceso que

debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes noveles como de quienes actúan como formadores/ colaboradores o mentores. De esta manera se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la escena laboral (2012, p. 41).

En cuanto a evaluación del monitoreo y acompañamiento el MINEDU, 2014 sostiene que viene a ser el proceso de reflexión sobre la práctica pedagógica de los docentes el cual ha sido obtenida en las evidencias recogidas; allí se procesa, se analiza y se emite los juicios de valor, luego de los cuales se toman las decisiones para iniciar un proceso de transformación y mejora de la práctica pedagógica, priorizando el fortalecimiento de las capacidades donde se haya encontrado debilidades que afectan el aprendizaje de los estudiantes, promoviendo además, la autonomía progresiva del docente y el hábito de la reflexión continua sobre su práctica.

Para respaldar dicha investigación, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que constituyen referentes y contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso del trabajo titulado El Monitoreo Pedagógico en el Desempeño Profesional Docente/ Cajamarca, desarrollada en el año 2016. Así como la Experiencia en el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín, desarrollada en el año 2015.

El rol del líder pedagógico demanda el establecimiento de metas y expectativas para desarrollar la competencia Comprende textos escritos en los estudiantes, por ello, se hace necesario analizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación de la I.E 80380 “Víctor Raúl Haya de la Torre” así como asegurar y optimizar los recursos del contexto y los existentes en la Institución Educativa. Del mismo modo, es necesario programar, monitorear y acompañar la práctica docente promoviendo la reflexión permanente, participar en las horas colegiadas, difundir y promover las innovaciones para fortalecer el desempeño docente. Además, el director debe generar un entorno acogedor y de buena convivencia entre los actores de la comunidad educativa.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación con los procesos de la gestión escolar involucrados tal es el caso que el proceso de dirección y liderazgo, se vincula con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar se relaciona con el fortalecimiento del desempeño docente y, de manera específica, con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1), también, con la realización de Acompañamiento Pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al

funcionamiento de la I.E. se conecta con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

De la misma manera, la correlación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es recurrente. Bajo este enfoque, el MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejorar la comprensión de textos, en el área de Comunicación; además considerando que la gestión curricular es garantizar aprendizajes significativos se evidencia correspondencia con la alternativa de solución. Unido a ello, la alternativa de solución permite la conexión con el cuarto compromiso de la Gestión Escolar que alude al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la Institución Educativa, que repercute de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica.

Frente a lo descrito, el directivo, debe promover la participación democrática de los diversos actores de comunidad educativa para mejorar la comprensión de textos escritos y el clima escolar basado en una buena convivencia, respeto, colaboración mutua y reconocimiento de la diversidad (MBDD). La comunidad educativa, como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea de la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y resultados de la comprensión lectora; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, y demás personal para coadyuvar a la mejora de la comprensión lectora.

Asegurar la eficacia de la alternativa de solución implica la cohesión de actividades. En el monitoreo se empieza con una jornada de sensibilización sobre la importancia y características del monitoreo de manera que el docente interiorice que es una estrategia de recojo de información, que permitirá la realización de un diagnóstico personalizado, cuyo fin, es fortalecer sus capacidades, para ello se ha considerado una jornada de revisión de los instrumentos, de tal manera que se conozca aspectos puntuales sobre la práctica docente para la realización de la evaluación.

Respecto al acompañamiento se procederá al análisis de las evidencias recogidas en los instrumentos, para detectar las debilidades y fortalezas que presentan los docentes. Esto es un insumo para que el acompañante, se implemente y brinde el soporte técnico y afectivo a cada uno de los docentes. Se propiciará la retroalimentación a través

de diferentes estrategias, visitas al aula y círculos de interaprendizaje, procediendo a la generación de compromisos futuros de mejora continua.

Como actividades para la evaluación de la práctica docente se adecuarán, se socializará y se aplicarán los instrumentos de autoevaluación y heteroevaluación, posteriormente se hará la contrastación con los compromisos asumidos en la retroalimentación formativa, comprometiendo al docente a asumir nuevos retos, estos serán comparados con los resultados de procesos y permitirá la determinación de mejora que ha realizado el docente en el transcurso del año. Se culmina el proceso con la jornada de reflexión sobre los resultados obtenidos en el proceso del MAE y los aprendizajes de los estudiantes.

El directivo es consciente que existirán riesgos al aplicar el MAE como el rechazo de los docentes; la realización de una asesoría personalizada debido a las interferencias administrativas; asimismo que los instrumentos no sean aplicados adecuadamente y que no cumplan con el objetivo propuesto; contingencias que se enfrentarán con compromisos consensuados, realización de cambios sustantivos en el MAE desde sus respectivos enfoques, manejo de estrategias e instrumentos generando un diálogo interactivo, que permita recoger las necesidades y demandas de aprendizaje y superar la problemática fortaleciendo las capacidades pedagógicas profesionales en la competencia comprensión de textos escritos del área de Comunicación.

La elaboración del Plan de Acción tiene como finalidad desarrollar aprendizajes de alta demanda cognitiva en los estudiantes de allí que sea necesario la aplicación de una prueba estandarizada a los estudiantes para determinar su nivel en la competencia Comprende textos escritos luego del cual se analicen los resultados satisfactorios y deficientes los cuales, en el pleno, deben socializarse para la toma de decisiones pertinentes; posteriormente se elaborará el informe de impacto de los resultados obtenidos por los estudiantes de la Institución Educativa.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

En este capítulo se definen los términos que se utilizarán a lo largo del trabajo académico. Se habla de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación cada uno de los cuales tiene su respectiva definición. Respecto al monitoreo se conceptualiza lo que es Monitoreo Pedagógico, que a su vez explica la definición de una visita al aula y de autogestión. También se puntualiza sobre los instrumentos para el Monitoreo Pedagógico en el que se define lo que es una ficha de observación y un cuaderno de campo. El Acompañamiento Pedagógico, en su definición precisa sobre asesoría personalizada y círculos de interaprendizaje. Finalmente este apartado concluye con la definición de la Evaluación Pedagógica el mismo que, a su vez, define los tipos e instrumentos de evaluación.

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. Mejorar los aprendizajes en los estudiantes exige que el directivo se encuentre preparado e implementado para recoger información que le permita procesarla para realizar el respectivo acompañamiento a los maestros. Esta labor no queda solo en los dos procesos anteriores sino que el resultado de ambos debe analizarse para tomar las decisiones que ayuden a reorientar el trabajo de los maestros así como adoptar nuevas estrategias que corroboren al logro de mejores aprendizajes, de allí que sea necesario apropiarse del marco conceptual de estos elementos.

5.1.1.1. *Monitoreo Pedagógico*

5.1.1.1.1. *Definición de Monitoreo Pedagógico.* El Monitoreo Pedagógico se define como “... el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (MINEDU, 2014, p. 50); de lo dicho resulta importante la recopilación de información y analizarla para la evaluación respectiva que permita adoptar decisiones pertinentes del desempeño docente en el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes de Educación Básica Regular

para identificar logros y aspectos críticos que serán atendidos en el Plan de Acción. Es así que,

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, 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 y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (MINEDU, 2014, p. 51)

5.1.1.1.2. *Estrategias de Monitoreo Pedagógico.* Para el recojo de información existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la Institución Educativa así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

— *Visita al aula.* Constituye la principal forma de intervención en la práctica del docente o del director acompañado. Tiene como objetivo 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. Cada visita toma en cuenta los resultados de la anterior para planificar la siguiente, (MINEDU, 2014, p. 15).

— *Autogestión.* Se entiende a la capacidad del docente para realizar la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos cuyos resultados le permitirán determinar cuáles son los procesos a actividades que aún le falta fortalecer e implementar para alcanzar el o los niveles esperados que garanticen una buena práctica pedagógica.

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el Monitoreo Pedagógico.* Los instrumentos a utilizar para el recojo de información y que hagan posible verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser:

— *Ficha de observación.* Instrumento de monitoreo que permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la sesión de aprendizaje. La ficha contempla aspectos como programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de comprensión lectora, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula.

— *Cuaderno de campo*. Es un instrumento en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se producen durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un tiempo determinado. También se puede incluir dibujos, bosquejos o esquemas.

5.1.1.2. **Acompañamiento Pedagógico:**

5.1.1.2.1. *Definición de Acompañamiento Pedagógico*. Es una estrategia de formación del docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes -de manera individual y colectiva- la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.2.2. *Estrategias de Acompañamiento Pedagógico*.

— *Asesoría personalizada*. Es el trabajo que realiza el acompañante al docente de aula en que se promueve la reflexión sobre las actividades realizadas por medio del diálogo asertivo y empático, y de la información registrada y previamente analizada. La reflexión se orienta a identificar, en el docente, fortalezas y aspectos por mejorar en su labor, y promover el establecimiento de compromisos de mejora que conduzcan a mejores aprendizajes.

— *Círculos de interaprendizaje*. Los entendemos como la reflexión sobre la experiencia docente en el proceso de práctica pedagógica, sumado a la actualización en información y conocimientos y la apropiación de nuevas experiencias que los ayudarán a consolidar mejores estrategias para su desempeño. Esta estrategia posibilita la construcción colectiva de modos de asumir la docencia así como permite también la incorporación de otras experiencias, conocimientos y recursos a la práctica de los maestros.

5.1.1.3. **Evaluación pedagógica.**

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación pedagógica*. Es el 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), de esta manera, se identifica logros y debilidades para la toma de decisiones que permitirán garantizar el desarrollo personal, actualización profesional continua y eficiente del desempeño docente.

5.1.1.3.1. *Tipos de evaluación.* Evaluar la práctica docente resulta necesario para recoger resultados y tomar las decisiones correspondientes que permitan garantizar mejores aprendizajes. Para ello existen diferentes fases o momentos que se desarrollan a lo largo del mismo. Estas fases abordan la evaluación desde diferentes perspectivas y con objetivos específicos. Podría decirse que a cada uno de estos momentos corresponde un tipo de evaluación. Desde esta óptica se tendrá en cuenta la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

—*Autoevaluación.* Este modelo se centra en la idea de que la reflexión del docente sobre su propia actividad, le permitirá mejorar en su desempeño. Esta permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, entre otras cuestiones. Mediante este modelo de evaluación, los docentes son los mejores jueces de su propio desempeño y aportan información que no es posible observar con otros modelos; es decir, hacen percepción sobre el quehacer educativo y la filosofía docente.

—*Coevaluación.* Es el procedimiento por el cual los docentes de una misma Institución Educativa, o que no pertenecen a esta, juzgan el desempeño de otros profesores. Esta evaluación se centra en el hecho que los pares son expertos en el campo docente, así como en la disciplina en la que el profesor ejerce su actividad, lo cual “da la pauta a una evaluación basada en la experiencia profesional de profesores que se desenvuelven en la misma área de conocimientos que el evaluado”. Este tipo de evaluación suele darse observando las clases y haciendo uso de un instrumento para asegurar la objetividad de los juicios que se emiten (rúbricas o escalas gráficas, descriptivas y numéricas) u observaciones con juicios y sugerencias, o bien, a través de entrevistas.

—*Heteroevaluación.* En este tipo de evaluación el docente es intervenido por el directivo con la finalidad de recoger información valiosa que le permita analizarla y tomar decisiones para realizar el acompañamiento que coadyuve a mejorar la práctica del docente. Es un aspecto de gran valía dentro de la labor pedagógica debido a la información que se recaba aunque no deja de ser complejo debido a las dificultades que

se presentan al enjuiciar el trabajo docente porque con este tipo de evaluación el docente puede asumir los resultados como injustos o equivocados desencadenando el rechazo o resistencia al monitoreo.

5.1.1.3.2. *Instrumentos de evaluación.* Es el conjunto de herramientas y prácticas diseñadas para obtener información precisa sobre la calidad del aprendizaje que logra el docente. También se emplean para facilitar el diálogo entre los acompañantes y el profesor referente al proceso de aprendizaje y cómo mejorarlo. Estos instrumentos de acompañamiento y Monitoreo Pedagógico recogen información consensuada, que parten de la autocritica de la propia práctica, orientándola a asumir compromisos de cambio. Entre ellos tenemos:

— *La Guía de Observación.* Es un instrumento de recojo de información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica. En este proceso, el docente coordinador/acompañante observa y registra en su cuaderno de campo la información sobre los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Esto implica que el registro de situaciones pedagógicas se realiza a partir de la observación de las interacciones que se suscitan en el aula. También supone que se consideran las apreciaciones de los diversos actores educativos.

— *El Cuestionario.* Es un listado de preguntas, que se plantean para suministrar una determinada información. En el monitoreo y acompañamiento es una herramienta útil que hace posible recopilar información a través de entrevistas o diálogo entre el acompañante y acompañado. En este sentido, su elaboración está orientada para obtener información sobre la práctica pedagógica docente. Existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno.

— *El Portafolio.* Es un registro acumulativo que sistematiza la experiencia obtenida en un tema o asignatura y que se puede presentar en un fólder o carpeta de a anillado. En el mismo se incluyen sesiones de aprendizaje, evaluaciones, tareas constituyendo un concentrado de evidencias estructuradas que permiten obtener información valiosa del desempeño de los alumnos; es decir, muestra una historia documental construida a partir de las producciones relevantes de los alumnos, a lo largo de una secuencia, un bloque o un ciclo escolar que constituyen evidencias relevantes del logro de los aprendizajes esperados de los alumnos.

5.1.2 Área curricular de Comunicación

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. En las Rutas de Aprendizaje diseñadas por el Ministerio de Educación la necesidad de dar respuesta al acentuado gramaticalismo en la enseñanza de la lengua, da origen a una profunda reflexión sobre la manera más apropiada de lograr el desarrollo máximo de las habilidades comunicativas, o sea que se comprenda a cabalidad cualquier tipo de texto e, igualmente, se los produzca. Es así que durante las últimas décadas surgen una serie de propuestas que centran su atención en el proceso mismo de la comunicación, iluminadas por la lingüística textual, la pragmática, la psicología cognitiva, la sociolingüística, entre otras disciplinas. (MINEDU 2006. p. 8)

El enfoque apuesta por el uso del lenguaje. En efecto, nuestros estudiantes emplean su lengua cada día en múltiples situaciones, en diversos actos comunicativos en contextos específicos. En una comunicación real, en sus distintas variedades dialectales y en diferentes registros lingüísticos, los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a sus necesidades e intereses. Por ello, bajo este enfoque, en la escuela se concibe el lenguaje en pleno funcionamiento y la práctica pedagógica toma en cuenta textos completos, reales o verosímiles.

En este sentido, el enfoque comunicativo se caracteriza porque el contexto es determinante en todo acto comunicativo, la lengua se enseña y se aprende en pleno funcionamiento, el texto es la unidad básica de comunicación, los textos deben responder a las necesidades e intereses de los alumnos, la enseñanza de la lengua toma en cuenta las variedades dialectales y los diferentes registros de uso lingüístico. (MINEDU 2006, p. 8-9)

Por eso, en la apuesta por desarrollar competencias en la escuela, la centralidad está en el estudiante y en lo que él sabe hacer. En el área de Comunicación, eso significa centrar nuestra práctica pedagógica en lo que nuestros estudiantes saben hacer con el lenguaje. Un aspecto esencial del lenguaje en la escuela es que, por su naturaleza, se convierte en un instrumento para la construcción de conocimientos. La lengua materna es crucial en la estructuración de la experiencia de nuestros estudiantes y contribuye a determinar su visión del mundo, que está íntimamente ligada a sus convenciones culturales. Esa experiencia configurada por su lengua no alude solo al mundo físico y externo, sino también a la propia subjetividad, sus creencias e imaginaciones.

Mediante la comunicación, establecemos diversos tipos de relaciones con los otros y creamos distintas identidades que conforman nuestra vida social. Por ello, "La escuela

tendrá tanto más sentido para el alumno si no se disocia de la vida social." (Bautier y Bucheton 1997, p. 3); en tal sentido, es esencial enseñarles a nuestros estudiantes a reflexionar sobre el significado social de esos usos comunicativos, las variables culturales que los condicionan y determinan, y el sentido ideológico de las diversas prácticas discursivas.

5.1.2.2. Competencia: Comprende textos escritos. Una competencia es la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético. En el área de Comunicación, comprender un texto escrito es esencialmente darle un significado. Por ello, un aspecto fundamental de la competencia lectora es el manejo del contenido informativo. Así, para el desarrollo cabal de la competencia de comprensión escrita, es requisito identificar información en los textos, reorganizarla e inferir lo que está implícito.

De allí que esta competencia requiera desarrollarse en variadas situaciones comunicativas, en la interacción con variados textos escritos (incluso los más elaborados y complejos) de géneros y estructuras diferentes. Estratégicamente, el estudiante puede recurrir a diversos procedimientos para procesar la información leída y elaborar ideas, puntos de vista, actitudes y valores. En los textos se crean las identidades del autor y lector, y con los textos también se influye en el mundo.

5.1.2.3. Procesos didácticos para desarrollar la competencia Comprende textos escritos. La comprensión de textos escritos, incluye acciones encaminadas a conseguir eficacia y eficiencia en los procesos de decodificación y acceso al significado de palabras y oraciones que constituyen el texto, es decir, que el maestro pone en práctica una o varias estrategias didácticas que conducen a los estudiantes hacia una mayor consciencia y control de los procesos implicados en la comprensión del texto que leen. Así tenemos:

–*Antes de la lectura.* Es la parte en que se genera la situación comunicativa. Para que la experiencia de interactuar con un texto sea auténtica y enriquecedora, preciso que se debe generar una situación comunicativa para enmarcar el acto de leer. De esta manera, los estudiantes desarrollarán una lectura autónoma. Por eso, es importante reafirmar el acto consciente en su propósito de la lectura, que identifique al destinatario, deduzca el propósito del autor-texto e identifique al emisor a autor del texto, formule hipótesis y haga predicciones sobre el texto

En este proceso el estudiante anticipa el tema o lo infiere a partir del título e incluso las imágenes pueden ayudarlo, pero todavía no hay certeza porque aún no se lee el texto. “En este momento, poco antes de abordar el texto en su totalidad, es importante que los estudiantes tomen decisiones estratégicas, según sus propósitos de lectura, es decir: asocien sus experiencias, saberes y conocimientos previos con el contenido del texto. Para ello, podemos aplicar una serie de estrategias”. (Rutas de Aprendizaje, Comunicación VII, 2015, p.179).

–*Durante de la lectura.* Es la parte medular en la que se construyen imágenes mentales para visualizar descripciones vagas y se interroga al texto. Se tiene en cuenta la modalidad o formas de lectura, se realiza la contrastación de hipótesis, aclaración de dudas sobre el texto, relectura de partes intrincadas, consultas en el diccionario. Dependiendo del ciclo de la Educación Básica Regular se ahondará en otras estrategias que complementen y amplíen las ya utilizadas en los ciclos anteriores.

En algunas ocasiones durante el proceso de lectura los estudiantes cometen errores en la comprensión, entonces, no basta darse cuenta que han cometido un error sino preguntarse ¿qué hacer para su solución? Como docente debemos orientarlo para que utilicen adecuadamente las estrategias de comprensión, esto exige, al lector, tomar decisiones y no esperar a que se dé por vencido. Debemos estar atentos si asume una actitud compensatoria o no. En ocasiones podemos ignorar lo que no se entiende y se continúa leyendo. “...Los estudiantes es necesario enseñarles a distinguir las palabras claves que vean en un texto cuales son las palabras claves y que apliquen por qué son palabras claves. También pueden subrayarla o ponerla en otro color”. (Alfonso, D., 2000, pág. 127).

–*Después de la lectura.* Esta parte se centra en comprobar el nivel de comprensión. Aquí se recomienda que los docentes formulen preguntas para monitorear la comprensión de los estudiantes y para que ellos constaten los resultados de su interacción con el texto. Es necesario poner en práctica otras técnicas o estrategias que permiten dar cuenta de lo comprendido en el texto. En estos casos funciona la elaboración de resúmenes, utilización de organizadores gráficos,

Se pueden formular preguntas acerca del tema, las ideas centrales, las relaciones de causa-efecto y finalidad, las cualidades, defectos y otros atributos de los personajes, el propósito del texto, el contexto de uso, los destinatarios, emisores, la enseñanza, el significado de palabras, expresiones, refranes, el doble sentido, la ironía, etc.

Igualmente, se puede plantear preguntas en las que opinen críticamente sobre el contenido y la forma del texto, valorar y apreciar la información y, finalmente, averiguar sobre las dificultades que se les presentaron durante el proceso de lectura y la manera como las resolvieron (metacognición). (Rutas de Aprendizaje, Comunicación VII, 2015).

5.1.2.4. Planificación curricular de Comunicación. La planificación curricular en el área de Comunicación obedece a una secuencia de documentos debidamente estructurados que indican las rutas para abordar las necesidades e intereses de los estudiantes que van a satisfacerse a través del desarrollo de sus capacidades para convertirlos en personas competentes que puedan tomar decisiones y solucionar problemas. Así pues, se parte del PEI el mismo que a través de la Propuesta Pedagógica impulsa la elaboración del Proyecto Curricular de la Institución Educativa, documento de gestión del cual se deriva la Programación Curricular Anual, y de esta la Unidad Didáctica la que a su vez da origen a las sesiones de aprendizaje orientadas al fortalecimiento de las competencias, en caso específico, la Comprensión de Textos Escritos.

Las sesiones de aprendizaje en el área de comunicación tienen una estructura lógica constituida por actividades o momentos de inicio, de desarrollo y de cierre los cuales responden a los procesos pedagógicos. Las actividades de inicio tienen como propósito comunicar a los y las estudiantes lo que aprenderán en la sesión, activar sus saberes previos, que servirán como enlace puente para la construcción de los nuevos aprendizajes, generar el conflicto cognitivo.

En las actividades de desarrollo, el o la docente conduce, guía, genera inquietudes, orienta, explica, facilita información a la o el estudiante, para ayudarle comprender lo que lee. Ese conjunto de estrategias y materiales facilitan a la o el estudiante la investigación, para la elaboración de los nuevos conocimientos y emisión de juicios de valor, así como el desarrollo de habilidades y destrezas. En lo que se refiere a la actividad de cierre se promueve la metacognición como parte del aprendizaje orientado al mejoramiento de la comprensión de textos escritos en los estudiantes. Asimismo, las tareas de cierre constituyen una oportunidad para que los alumnos transfieran o utilicen lo aprendido en nuevas situaciones; es decir, discernan el contenido de nuevos textos.

5.1.2.5. Estrategias didácticas para promover el hábito lector. Leer es una de las actividades fundamentales que debe practicar diariamente el estudiante; sin embargo, frente a los pasos agigantados que da la globalización, los adolescentes, cada vez se

alejan de los libros. Esta dificultad influye en la falta de comprensión de los textos que leen puesto que la misma tecnología los ha fascinado encontrándose distraídos en el manejo de equipos modernos que no les demanda mayor esfuerzo para acceder a alguna información que les exija analizarla y discernirla. Las estrategias serían las siguientes:

–*Leyendo con el escritor.* Consiste en invitar a poetas o narradores para que, junto con los estudiantes les hablen de sus experiencias lectoras y compartan algún texto seleccionado, leyéndolo con énfasis, procurando despertar emociones que los induzcan a la lectura de textos. Este mecanismo deberá programarse varias veces durante el año escolar invitando a diferentes escritores para evitar el aburrimiento de los alumnos. También se debe programar la participación de los padres y demás miembros de la Institución Educativa.

–*Leer textos preferidos.* Preguntarles el nombre de algunas películas que se relacionen con obras literarias para, desde allí, tomar un fragmento y leerles procurando generar la inquietud por saber el resto del contenido. Luego generar concursos de “quién lee lo que sigue”, dejándoles como una actividad de recreación. Esta forma de trabajo les genera mucha inquietud y más aún cuando se les lleva a la biblioteca y se les deja que ellos mismos exploren los libros y elijan lo que más les gustaría leer.

–*Organizar la biblioteca del aula.* Coordinar con los docentes y ambientar un espacio donde se dispongan todo tipo de textos de manera que los estudiantes, libremente, accedan a los textos y se conecten con ese mundo que los hará libres. Lo único que deben hacerse para la conservación de los textos es formar grupos responsables que ordenen los libros, periódicos, revistas u otros materiales sobre las mesas o estantes de manera que queden expuestos invitando nuevos escudriñamientos por los educandos.

–*Establecer en el aula el día del cuento.* Esta estrategia permitirá generar expectativa porque serán los estudiantes quienes elegirán la fecha y llevarán un texto o accederán mediante internet, vía celular, a un libro virtual para disfrutar de la lectura. Se puede alternar con la lectura de anécdotas, chistes seleccionados u otros recursos que los pongan en contacto con los textos. Si este mecanismo resulta tedioso o monótono se podría ampliar los espacios temporales de lectura.

–*Representar una historia.* Los estudiantes gustan de la escenificación por lo que se puede elegir un texto que los motive a representarlo o dramatizarlo. Se puede proponer estímulos para motivar su participación, lo que los llevaría, primero, a la

lectura del texto o guion literario. Es necesario recomendar que el docente los encamine porque su lejanía de los libros no les permite tener una cultura de qué obras podría representar, más bien ayudarlo a investigar o si hubiera sala de cómputo llevarlos para que indaguen y seleccionen textos de su interés.

5.1.2.6. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones de Comunicación. En lo que respecta al clima en el aula durante las sesiones de aprendizaje de Comunicación es la agresión verbal y física entre estudiantes que afecta su aprendizaje siendo necesarias estrategias de prevención para crear un clima cordial y acogedor que asegure la buena convivencia escolar así como aquellas que conlleven a la resolución de conflictos, entendiendo que el docente de Comunicación desarrolla competencias comunicativas y, por coyuntura, socioemocionales formando personas que desarrollan sus capacidades y conviven en un clima de armonía tanto en el aula como en la Institución Educativa y en la sociedad. Para construir un clima de clase adecuado, (Vaello, J., 2003, p. 17), se considera una algunas estrategias que contribuyen a favorecerlo:

— *Establecer límites al iniciar el año escolar, y mantenerlos hasta final de año.* Es la estrategia divisoria de los comportamientos aceptables de los no aceptables las cuales varían según cada docente y cada grupo. Estos acuerdos son casi tácitos entre docente-estudiantes; por lo que deben ser claros, especialmente en lo que se refiere a las conductas significativas, que por su repetición e impacto sobre la clase afectan de una u otra manera el desarrollo de las actividades pedagógicas. La claridad de las reglas asegura evitar las ambigüedades e incongruencias que se presentan cuando un profesor deja pasar una determinada conducta en algunas ocasiones y, en otras, las prohíbe.

— *Fijar normas firmes de convivencia que disciplinen los comportamientos que frecuentemente ocurren.* Sabemos que las normas son la principal herramienta para establecer los límites que se consideran oportunos entre las conductas que van a ser permitidas y aquellas que no. Con estas se procura crear una vía que permita una convivencia respetuosa donde primen los derechos colectivos sobre las actitudes egoístas, aunque no basta que haya normas, sino que deben ser efectivas, es decir, deben evitar y resolver problemas.

— *Primacía del principio de empatía y confianza con los estudiantes.* La empatía es el nexo entre alumnos y profesor, que descansa en una gran satisfacción en la clase así como da al profesor capacidad de influencia sobre sus alumnos. Esta estrategia

radica en ponerse en el lugar del otro y advertir los sentimientos que está experimentando. Los alumnos indisciplinados suelen menguar sus conductas inadecuadas con profesores que «les caen bien», sin embargo, acentúan su mal comportamiento con otros profesores que les caen mal, por lo cual es necesario adoptar una actitud positiva y de ayuda, también, conocer a los alumnos e intentar comprenderlos.

— *Hacer que los alumnos practiquen relaciones de reciprocidad, con énfasis en el respeto mutuo.* Las relaciones profesor-alumno diariamente para una convivencia y clima institucional adecuado exige actos de reciprocidad, pues, excluyendo el papel conductor de la clase que tiene encomendado el profesor, gran parte de las relaciones sociales profesor-alumno son compensaciones entre personas que tienen derechos y deberes similares. Ambos tienen derecho a la dignidad y al respeto por parte de los demás, así como saben que deben respetar y asumir la responsabilidad de sus actos.

— *Es importante identificar los roles de los estudiantes y promover que contribuyan a la convivencia y no la trastoquen* El salón de clase es un lugar en la que cada miembro de la clase busca una forma de hacerse notar. Cada estudiante se comporta en clase interpretando un papel que le permita autorrealizarse de forma satisfactoria. Los alumnos que por exigencia académica no consiguen satisfacciones pretenden desempeñar roles alternativos, que afectan a los demás de la clase. De allí que sea necesario conocer los roles que desempeñan constantemente cada alumno y que ayuda a comprender una serie de conductas inapropiadas y facilita la mejora del clima de clase.

— *Identificar a los pequeños perturbadores de la clase y reorientar su actitud.* Hay momentos en que el mal ambiente en la clase está provocado por un pequeño número de alumnos que integran un subgrupo más o menos organizado y difícil de tratar por la forma en que apoyan sus malos comportamientos. Practican una fuerte repercusión sobre la conducta de sus miembros porque, una vez organizados sus conductas o comportamiento más significativas se dirigen a los compañeros de dicho grupo, produciéndose un intercambio mutuo de refuerzos.

5.2 Experiencia Exitosa.

A lo largo de la práctica docente se ha realizado una serie de investigaciones para determinar aspectos que favorecen el trabajo pedagógico así como las debilidades presentes en él, tal es la existencia de la investigación denominada “Monitoreo y acompañamiento basado en el liderazgo pedagógico y su influencia en el aprendizaje, Trujillo 2015” de la autora, Dra. Mercedes del Rosario Álvarez Ávila cuyo propósito de la investigación fue obtener mejores logros de aprendizaje en los estudiantes del nivel primaria de la Institución Educativa Everardo Zapata Santillana de la ciudad de Trujillo, a través de un programa de monitoreo y acompañamiento basado en liderazgo pedagógico.

En esta investigación se utilizó el diseño preexperimental con un solo grupo con pre- y posttest, siendo nuestra población de estudio 259 estudiantes pertenecientes a los diferentes grados y secciones del nivel primario. La muestra fue de 107 estudiantes del 2.º y 4.º grado de educación primaria, haciendo uso del muestreo no probabilístico, a quienes se les aplicaron dos rúbricas: una de 13 ítems, y la otra de 20 ítems. Esto permitió medir el nivel de logro de aprendizaje de las áreas de comunicación y matemática.

Los resultados fueron procesados en el software estadístico SPSS Ver 22, haciendo uso de la prueba de homogeneidad marginal (HM). Se llegó a las siguientes conclusiones: el programa de monitoreo y acompañamiento basado en el liderazgo pedagógico influye significativamente en el logro de aprendizaje del área de Comunicación y en el área de matemática, de los estudiantes de la I. E. N° 81584 Everardo Zapata Santillana, 2015.

Otro de los resultados es que el programa de monitoreo y acompañamiento basado en el liderazgo pedagógico, influye significativamente en las dimensiones del área de comunicación, como son: recuperación, reorganización, inferencia y reflexión; y en las dimensiones del área de matemáticas —como son matematiza, comunica, elabora y razona—, de los estudiantes del nivel primaria; de igual modo se determinó que el programa de monitoreo y acompañamiento basado en el liderazgo pedagógico sí influye significativamente en las dimensiones del logro de aprendizaje del área de Matemática, como matematizando, comunica, elabora y razona, de los estudiantes del nivel primaria de la I. E. N° 81584 Everardo Zapata Santillana, 2015.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia Comprende textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80380 “Víctor Raúl Haya de la Torre”, del distrito de San Pedro de Lloc, provincia de Pacasmayo - UGEL Pacasmayo - La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación mediante las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Comprensión de Textos Escritos en el área de Comunicación.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia Comprensión de Textos Escritos del área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia Comprende textos escritos. 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.

El Plan de Acción para el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación pretende sistematizar el trabajo a realizar con la finalidad de provocar cambios y promover una cultura escolar moderna donde los docentes tengan participación activa en las diferentes actividades pedagógicas en las que, además de involucrarse, fortalecerán sus capacidades y mejorarán su desempeño. Por otra parte, la labor comprometida de los maestros, en su conjunto, va a dar como resultado, la convivencia armónica, y por ende, el trabajo cooperativo, característica que facilitará y generará el clima propicio para reflexionar sobre las metas y visión trazados por la Institución Educativa.

El Plan de Acción está constituido por una serie de elementos orientados a la atención de la alternativa de solución. Así pues los objetivos específicos precisan los resultados esperados para el cual los indicadores mostrarán las características observables que apuntan al logro de las metas propuestas; sin embargo, lo planificado requiere el uso de estrategias y actividades, que permitan visualizar las acciones emprendidas para asegurar la alternativa priorizada en la cual, también, juegan un papel importante los responsables de la ejecución del Plan así como el cronograma que fija la distribución del tiempo. En virtud de los elementos explicados se detalla la Matriz del Plan de Acción:

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación mediante las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	3 de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Directivo	x									
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo y acompañamiento.	Directivo	x	x								
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivo	x									
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita a las aulas).	Directivo		x								
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directivo Docentes									x	

	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Comprensión de Textos Escritos en el área de Comunicación.	Número de visitas realizadas en el aula	3 visitas al aula.	Visita al aula	2.1 Análisis de las evidencias recogidas en la ficha de monitoreo para detectar las debilidades y fortalezas en los docentes.	Directivo				x							
					2.2 Implementación del acompañante para brindar soporte técnico al docente.	Directivo				x							
					2.3 Coordinación de horario y espacio para la realización un acompañamiento efectivo.	Directivo Docente					x						
					2.4 Diálogo reflexivo y retroalimentación al docente acompañado.	Directivo					x						
					2.5 Generación de compromisos para la mejora de la práctica pedagógica del acompañado.	Docente					x						

		Número de círculos de interaprendizaje realizados para fortalecer la práctica pedagógica	4 Círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje	3.1 Establecimiento de horario para de desarrollo de círculos de inter aprendizaje.	Directivo		x		x		x		x	
					3.2. Coordinación con los docentes que dirigirán la estrategia sobre la planificación en relación a la demanda formativa y previsión de recursos.	Directivo			x						
					3.3 Ejecución de los 3 Círculos de Inter aprendizaje sobre procesos pedagógicos, planificación curricular, hábitos de lectura y convivencia en el aula.	Directivo				x		x		x	
					3.4. Publicación de los compromisos en los círculos de inter aprendizaje.	Directivo				x		x		x	
					3.5. Evaluación de la ejecución del círculo de inter aprendizaje sobre procesos pedagógicos,	Directivo					x		x		x

					planificación curricular, hábitos de lectura y convivencia en el aula.												
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia Comprensión de Textos Escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de docentes evaluados en su práctica pedagógica.	100% de docentes evaluados	Autoevaluación Y Heteroevaluación	4.1 Adecuación y socialización de los instrumentos de evaluación para evaluar el desempeño docente en Comprensión de textos Escritos.	Directivo	x										
					4.2 Aplicación de instrumentos de autoevaluación y heteroevaluación.	Directivo					x		x		x		
					4.3 Retroalimentación formativa del docente en función a la valoración de las evidencias registradas en el instrumento.	Directivo					x		x		x		
					4.4 Establecimiento de compromisos por parte del docente para la mejora continua de su práctica pedagógica.	Directivo					x				x		

					4.5 Seguimiento de los compromisos por el docente.	Directivo					x	x	x	x	x
					4.6 Elaboración del informe individual del desempeño docente.	Directivo				x			x		x
					4.7 Jornada de reflexión sobre los resultados obtenidos en el proceso del MAE.	Directivo									x
		Porcentaje de estudiantes evaluados.	100% de estudiantes evaluados	Heteroevaluación	4.8. Aplicación de una prueba estandarizada a los estudiantes.	Directivo				x					
					4.9. Análisis de los resultados.	Directivo Docentes					x				
					4.10. Socialización de los resultados.	Directivo Docentes						x			
					4.11. Informe del impacto de los resultados.	Directivo							x		

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

La Matriz de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción nos va a permitir comprender la importancia de este instrumento, puesto que permitirá no solo evaluar la efectividad durante su ejecución sino que hará posible ubicar oportunamente las deficiencias o necesidades de ajuste de las actividades o estrategias en el proceso de implementación. Este análisis facilitará la toma de decisiones pertinentes para continuar con su desarrollo del Plan de Acción encaminando toda actividad hacia el logro de los objetivos propuestos.

La Matriz de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción está constituida por elementos como la escala evaluativa que establece el nivel de implementación de las actividades planteadas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción, también comprende las evidencias referidas a los medios de comprobación que sostienen el nivel de logro determinado, asimismo, considera las principales problemas presentados durante la implementación y su correspondencia con el nivel de logro obtenido. Igualmente se considera la reformulación de actividades cuando no son operativas o se proponen otras. El porcentaje de logro es otro elemento que nos indica el alcance de la meta formulado en el Plan de Acción. Los elementos de la Matriz de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se describen a continuación:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN BIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación mediante las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Directivo y docentes						x	- Acta de asistencia - Panel de productos	Ficha de monitoreo Cuaderno de campo	Proyector Diapositivas Impresos	80% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo y acompañamiento.	Directivo				x			- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.		Laptop Impresos MBDD	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivo y docentes					x		- Plan de monitoreo		Laptop Impresora Papel	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita a las aulas)	Directivo						x	- Cuadro de fortalezas y debilidades del desempeño docente.		Laptop Papel Multimedia Audios	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directivo Docentes						x	- Gráficos estadísticos.		Laptop Papel Multimedia Audios	
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico	Número de visitas realizadas	2 Visita al aula	2.1 Análisis de las evidencias recogidas en la ficha de monitoreo para	Directivo						x	-Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Ficha de monitoreo Cuaderno de campo	Laptop Papel	70% de visitas al aula para acompañar al docente

para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Comprensión de Textos Escritos en el área de Comunicación.			detectar las debilidades y fortalezas en los docentes.															
			2.2 Implementación del acompañante para brindar soporte técnico al docente.	Directivo					x			Guion de Trabajo					Diapositivas Multimedia Impresos MBDD MBBDDir CN	
			2.3 Coordinación de horario y espacio para la realización un acompañamiento efectivo.	Directivo y docentes						x		Acta de reunión					Libro de Actas	
			2.4 Diálogo reflexivo y retroalimentación al docente acompañado.	Directivo y docentes						x		Informe de del desempeño docente. Acta de reunión					Impresos Libro de Actas	
			2.5 Generación de compromisos para la mejora de la práctica pedagógica del acompañado.	Directivo y docentes					x			Acta de reunión					Libro de Actas	
	Número de círculos de inter aprendizaje para fortalecer las	2 Círculos de interaprendizaje	3.1 Establecimiento de horario para de desarrollo de círculos de inter aprendizaje.	Directivo y docentes					x			Acta de reunión	Cronograma Material editado				Libro de Actas	80% e círculos de interaprendizaje realizados
			3.2. Coordinación con los docentes	Directivo y					x			Guion de Trabajo					Laptop Multimedia	

	capacidades de los docentes.		que dirigirán la estrategia sobre la planificación en relación a la demanda formativa y previsión de recursos.	docentes fortaleza													diapositivas	
			3.3 Ejecución de los 3 Círculos de Inter aprendizaje sobre procesos pedagógicos, planificación curricular, hábitos de lectura y convivencia en el aula.	Directivo y docentes						x		Guion de trabajo Fotografías					MBBD Impresos CN	
			3.4. Publicación de los compromisos en los círculos de inter aprendizaje.	Directivo y docentes						x		Fotografías Acta de compromiso Panel de productos					Panel para productos Impresos	
Evaluar la práctica docente a través de	Porcentaje de docentes evaluados	Autoevaluación y	4.1 Adecuación y socialización de los instrumentos	Directivo y docentes		x						Fotografías Acta de reunión	Instrumentos de evaluación				Pizarra Plumones Multimedia	95% de docentes evaluados

evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia Comprensión de Textos Escritos del área de Comunicación.	Heteroevaluación	de evaluación para evaluar el desempeño docente en Comprensión de textos Escritos.										Laptop Diapositivas
		4.2 Aplicación de instrumentos de evaluación y heteroevaluación.	Directivo						x	Fichas de monitoreo	Matriz de competencias	
		4.3 Retroalimentación formativa del docente en función a la valoración de las evidencias registradas en el instrumento.	Directivo y docentes					x		Informe del monitoreo	Diapositiva Multimedia Laptop	
		4.4 Establecimiento de compromisos por parte del docente para la mejora continua de su práctica pedagógica.	Directivo y docentes						x	Acta de reunión	Libro de Actas	
		4.5 Seguimiento de los compromisos por el directivo.	Directivo						x	Información registrada	Cuaderno de campo	
		4.6 Elaboración del informe individual del desempeño docente.	Directivo						x	Informe de los resultados		
		4.7 Jornada de reflexión sobre los resultados	Directivo y docentes						x	Informe de resultados finales del MAE	Diapositiva Multimedia Laptop	

[illegible]

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

LEYENDA:

0 = No implementada (0%)

1 = Implementación inicial (1% - 24%)

2 = Implementación parcial (25% - 49%)

3 = Implementación intermedia (50% - 74%)

4 = Implementación avanzada (75% - 99%)

5 = Implementada (100%)

El proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica contiene un plan de sistematización que considera aspectos puntuales para promover los cambios esperados en los docentes; sin embargo, tras los objetivos propuestos, en el camino se va a encontrar una serie de riesgos que amenazan la eficacia del plan. Estos estas barreras requieren su atención porque obstruirían la mejora de la labor docente, razón por la cual, además de su abordaje exige la adopción de medidas que las contrarresten para garantizar los mejores aprendizajes en los estudiantes; en tal sentido, en el siguiente cuadro, se sistematiza la información sostenida.

OBJETIVO ESPECIFICO	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Ejecutar la visita al aula en el desarrollo de la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación mediante las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Paradigmas tradicionales de los docentes. Rechazo de los docentes a un monitoreo continuo. Uso de un solo instrumento para recojo de información.	Sensibilizar a los docentes sobre monitoreo. Incluir en las normas como falta grave no permitir el acompañamiento. Elaborar instrumentos de monitoreo que ayuden a recoger evidencias.
Ejecutar las visitas y los círculos de interaprendizaje en una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Comprensión de Textos Escritos en el área de Comunicación.	Interferencias administrativas que provoca el incumplimiento del cronograma de monitoreo y acompañamiento. Incumplimiento de responsabilidades. Realización de acompañamiento no sostenido Plan de Acompañamiento general, debiendo ser individualizado.	Fijar horarios de atención al público para no entorpecer monitoreo y acompañamiento. Establecer en el R.I. disposiciones precisas sobre incumplimiento de responsabilidades respecto al monitoreo. Capacitar a los docentes y hacer un seguimiento continuo.
Ejecutar la evaluación de la práctica docentes a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia Comprensión de Textos Escritos del área de Comunicación.	Docentes no cumplen con autoevaluación en tiempo previsto Aplicación de instrumentos y no se socializa los resultados. No contrastar información recogida en el monitoreo. Instrumento de recojo de información que no recoge evidencias.	Incluir en el R.I. obligaciones de los docentes. Socializar, con los docentes, los instrumentos que se van a aplicar. Comparar y/o a analizar la información obtenida en el monitoreo.

Figura 6. Cuadro de Riesgos y medidas del Plan de Acción

8. Presupuesto

La ejecución del Plan de Acción no solo requiere de la intervención del recurso humano sino que es necesario considerar también el presupuesto correspondiente que permita la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Los egresos que este plan genere pueden ser financiados con recursos propios de la Institución Educativa sustentados en el Decreto Supremo N° 028-2007-ED o con recursos de la APAFA, también, amparado en la Ley N° 28628.

El presupuesto soluciona y evita el fracaso de los planes o proyectos, no seguirlo tal como se organizó provoca el descontrol; entonces, la previsión de los costos que ocasionarán las actividades deben considerarse para asegurar la realización de cada una de ellas, de manera que habiendo planificado el financiamiento de manera anticipada y ordenada, la inversión garantizará la ejecución de las actividades dirigidas a obtener resultados satisfactorios.

El cuadro de presupuesto está formado por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, acciones que harán posible que la alternativa de solución alcance el nivel de logro esperado, de la misma manera, presenta la columna de periodos en los cuales se establece el tiempo de duración que se empleará en cada actividad, también se consideran los costos aproximados puesto que todo trabajo implica egresos y, últimamente, se incluye las fuentes de financiamiento puesto que se tiene que adoptar las medidas correspondientes para conseguir el importe que permita la concreción del Plan de Acción; en este sentido, es necesario precisar el presupuesto tal como se detalla:

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
MONITOREO			
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Primera semana de marzo	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	APAFA
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo y acompañamiento.	Segunda semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Primera semana de marzo	Ninguno	--
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita a las aulas)	Primera semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
ACOMPANAMIENTO			
2.1 Análisis de las evidencias recogidas en la ficha de monitoreo para detectar las debilidades y fortalezas en los docentes.	Segunda semana de abril	Ninguno	--
2.2 Implementación del acompañante para brindar soporte técnico al docente.	Segunda semana de abril	Ninguno	--
2.3 Coordinación de horario y espacio para la realización de un acompañamiento efectivo.	Segunda semana de abril	Ninguno	--
2.4 Diálogo reflexivo y retroalimentación al docente acompañado.	Tercera semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.5 Generación de compromisos para la mejora de la práctica pedagógica del acompañado.	Tercera semana de abril	Ninguno	--
3.1 Establecimiento de horario para de desarrollo de círculos de inter aprendizaje.	Cuarta semana de abril	Ninguno	--
3.2 Coordinación con los docentes que dirigirán la estrategia sobre la planificación en relación a la demanda formativa y previsión de recursos.	Cuarta semana de abril	S/. 2.00	Recursos propios
3.3 Ejecución de los 3 Círculos de Inter aprendizaje sobre procesos pedagógicos, planificación curricular, hábitos de lectura y convivencia en el aula.	Junio-agosto-octubre	S/. 45.00 materiales impresos	APAFA
3.4 Publicación de los compromisos en los círculos de inter aprendizaje.	Junio-agosto-octubre	S/ 1.00 de fotocopias para publicación.	Recursos propios
3.5 Evaluación de la ejecución del círculo de inter aprendizaje sobre procesos pedagógicos, planificación curricular, hábitos de lectura y convivencia en el aula.	Julio-setiembre-noviembre	S/ 3.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
EVALUACIÓN			
4.1 Adecuación y socialización de los instrumentos de evaluación para evaluar el desempeño docente en Comprensión de textos Escritos.	Marzo	S/ 5.00 de material impreso.	Recursos propios
4.2 Aplicación de instrumentos de evaluación y heteroevaluación.	Junio-agosto-octubre	S/ 6.00 de fotocopias para publicación.	APAFA

4.3 Retroalimentación formativa del docente en función a la valoración de las evidencias registradas en el instrumento.	Junio-agosto-octubre	Ninguno	---
4.4 Establecimiento de compromisos por parte del docente para la mejora continua de su práctica pedagógica.	Junio-agosto-octubre	Ninguno	---
4.5 Seguimiento de los compromisos por el docente.	Julio a noviembre	Ninguno	---
4.6 Elaboración del informe individual del desempeño docente.	Junio-setiembre-noviembre	S/ 5.00 de impresos con informe individual del desempeño docente.	Recursos propios
4.7 Jornada de reflexión sobre los resultados obtenidos en el proceso del MAE	noviembre	S/ 20.00 de impresos con los resultados obtenidos en el proceso del MAE	APAFA
4.8. Aplicación de una prueba estandarizada a los estudiantes.	junio	S/. 120.00 de impresión de cuadernillos	APAFA Recursos Propios
4.9. Análisis de los resultados.	julio	S/. 30.00 Registros y hojas estadística	Recursos Propios
4.10. Socialización de los resultados.	agosto	S/. 20.00 de impresos	APAFA
4.11. Informe del impacto de los resultados.	setiembre	S/. 20.00 Difusión de los resultados	APAFA Recursos Propios
TOTAL: (Doscientos ochenta y tres y 00/100 soles		S/. 283.00	---

Figura 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

La elaboración del Plan de Acción surge a partir de la identificación del problema, de esta manera, en el desarrollo de cada uno de los módulos formativos se han brindado las orientaciones para involucrarse en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, que permita no solamente conocer sino realizar el análisis del problema referido al insatisfactorio nivel Comprende textos escritos por parte de los estudiantes. Esta realidad impulsa a la toma de decisiones estratégicas que conduzcan a la búsqueda de una alternativa de solución incluyendo la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 80380 “Víctor Raúl Haya de la Torre”.

En el Módulo de Inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. También, se aprendió a utilizar las Tecnologías de la Comunicación y la Información medio de trascendencia muy significativa en la gestión escolar, pues, en estos tiempos exige a los maestros encontrarse capacitados y predispuestos al uso de estas herramientas para apoyarse y lograr mejores aprendizajes.

El módulo 1 permitió conocer las tendencias y demandas del siglo XXI que exige una gestión con liderazgo pedagógico para ello se fundamenta en las Dimensiones de Viviane Robinson y se sustentan, además, en el Marco del Buen Desempeño Directivo. Lo aprendido consintió analizar la gestión escolar y diagnosticar la situación problemática en varios campos de la chakana así como también se investigaron los problemas y potencialidades de la realidad institucional mediante la identificación de factores que influyen y se relacionan, orientándola hacia la construcción de una visión compartida. Desde esta óptica surge la visión de cambio como es la construcción de la escuela que se anhela cuya dirección escolar esté centrada en el liderazgo pedagógico.

El desafío es transformar la Institución Educativa de su estado aletargado a una institución que asume desafíos, iniciando con la definición y priorización de metas en función a la problemática encontrada y a la necesidad de aprendizajes de los estudiantes, asimismo, se debe considerar la designación del personal, los recursos y materiales

pertinentes para el logro de los aprendizajes. Transformar las prácticas pedagógicas a través de la reflexión docente, es otro de los retos así como revisar el currículo, monitorear el aprendizaje de los docentes, e involucrarse en el logro de las metas de aprendizaje a través de la participación en el desarrollo de los docentes y cambiar la imagen del director, transformándose en orientador de las prácticas pedagógicas, en un entorno ordenado y bajo una normativa enfocada en la mejora y el logro de los aprendizajes.

En lo que respecta al Módulo 2 se trabajó la importancia de la planificación siendo requisitos, los documentos de gestión, luego del análisis de estos documentos se priorizó el problema teniendo en cuenta el enfoque territorial, los procesos, participativo y transformacional. Estos alcances dieron origen al diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional, para ello se efectuó el análisis de las plantillas de los documentos de gestión tales como el PEI y el PAT en los que se encontraban los Compromisos de Gestión. Allí se utilizó el aplicativo para formular el PEI y PAT, luego de los cuales se ubicó el problema identificado en el mapa de procesos de la escuela, también se identificaron los retos educativos.

Por otra parte en el Módulo 2 se logró realizar el Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo, considerando las problemáticas y alternativas de solución. Aquí se pudo hacer el planteamiento de una ruta en el mapa de procesos, relacionando la problemática priorizada con los procesos involucrados de la escuela. En virtud a lo alcanzado surgió el reto de generar valor en cada proceso de la escuela para garantizar la calidad del servicio educativo. Para ello se plantearon espacios de reflexión sobre el problema identificado a través de un diagnóstico real. Del mismo modo, se propuso efectuar un análisis de los compromisos de gestión escolar y la problemática identificada para generar las condiciones y reestructurar la planificación, elaborando el PEI en función de la problemática detectada que se concrete en el PCI así como oriente al PAT y Reglamento Interno.

El Módulo 3 se aborda la participación y clima institucional. Esta parte permitió conocer las concepciones sobre clima escolar y cultura escolar, también sobre líneas de acción de la convivencia escolar tales como promoción, prevención y atención de casos, incluye participación estudiantil, padres y docentes en la gestión de conflictos y prevención de la violencia escolar. Aquí correspondió hacer la propuesta para fortalecer la convivencia escolar, la participación y la toma de decisiones informadas que conduzcan a la solución de problemas de convivencia en base a las tres líneas de acción.

Se consideró hacer participar a los miembros de la comunidad educativa, en la identificación de problemáticas, como en la solución y plantear estrategias para la participación democrática de la comunidad educativa.

Asimismo, se promovió las líneas de acción para enfrentar problemas de convivencia escolar e identificar problemáticas de violencia escolar con participación de la comunidad, y plantear alternativas y estrategias de solución. Se implementó el reglamento interno de la I.E, incluyendo normas consensuadas de aula e institucional. Por su puesto que el reto fue fomentar relaciones democráticas entre los estudiantes para un mundo de solidaridad y rechazo a la violencia. De aquí fluyeron desafíos como propiciar espacios de participación estudiantil, priorizar la práctica de valores con el fin que ejerzan sus derechos y deberes, e involucrar a los demás miembros en la identificación y solución de problemáticas detectadas así como promover el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un buen clima los beneficie para una buena comprensión de textos escritos.

El Módulo 4 ofreció los temas de la Gestión Curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, también sobre el Currículo Nacional de la Educación Básica, Proyecto Educativo Institucional, principios y evaluación de la gestión curricular, el enfoque por competencias igual que la labor de los directivos en relación a los docentes como gestores del currículo. Lo que se propuso, en este caso, es gestionar el Currículo analizando el CNEB para su implementación, planteando estrategias para el desarrollo de los procesos curriculares y reconociendo las características del líder pedagógico para enfrentar las problemáticas referida a la comprensión de textos escritos.

En este módulo, además, se logró identificar problemas sobre la gestión del currículo, proponer retos, buscando el cambio del desempeño docente y promover la participación del director, los docentes y los estudiantes. Todo ello implica gestionar el currículo plasmándolo en las prácticas de enseñanza docente; impulsa también, conocer el Currículo Nacional de la Educación Básica para gestionarlo de manera práctica y entendible dinamizando los procesos de esta gestión curricular con la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. De igual forma se promueve generar espacios de reflexión sobre qué y cómo se debe enseñar y cuándo evaluar la competencia Comprende textos escritos.

Finalmente, en el Módulo 5 referido al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente admitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del

MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Aquí se brindó información sobre la formulación de una propuesta de monitoreo, también la implementación del acompañamiento desde la gestión, considerando, además, las habilidades del director para que el acompañamiento sea una estrategia de apoyo profesional. Se considera, también, evaluación del desempeño docente. Por otra parte se completaron matrices de organización de la información sobre los enfoques del acompañamiento, las condiciones y los compromisos de gestión. Seguida a esta acción se analizó la estructura del Plan de Acompañamiento adecuado a la problemática y propuesta de alternativa de solución.

El resultado final en este módulo es que se maneja un mismo concepto sobre el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de las prácticas pedagógicas, se suma el establecimiento de la relación de los enfoques del acompañamiento, las condiciones y los compromisos de gestión. Un logro muy importante fue revisar el plan de acompañamiento y realizar una lista de criterios, estrategias, instrumentos y retroalimentación formativa para el análisis del desempeño de los docentes e incluso se elaboró un plan de acompañamiento contextualizado a la realidad de la Institución Educativa. Por su puesto que el reto es conducir al equipo docente hacia niveles superiores de desempeño; sin embargo, para ello, el líder pedagógico debe empoderarse de los procesos de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para orientar a los docentes a ejercer su práctica pedagógica con un mejor desempeño.

10. Lecciones aprendidas

El compromiso por la mejora de la educación, y la búsqueda de la transformación de la realidad en la que me desenvuelvo, se sobrepusieron a la adversidad. La reflexión y el análisis crítico de la experiencia vivida me ha hecho comprender que se debe realizar una gestión por procesos y que el equipo directivo debe monitorear y acompañar a sus agentes involucrados, impulsando las comunidades profesionales de aprendizaje y velando por sostener la convivencia armónica que favorezca el clima institucional para garantizar el servicio de calidad que debe brindar la I.E.

La experiencia me ha permitido comprender que un buen liderazgo pedagógico genera condiciones para la mejora de los aprendizajes, iniciando por el fortalecimiento de las capacidades de los docentes; esto implica planificar alternativas de solución ante problemas que afecten a la Institución Educativa; tomando en cuenta los diferentes procesos del nivel uno que se encuentran en la Dirección y liderazgo, Desarrollo pedagógico y convivencia escolar y, Soporte al funcionamiento de la I.E.

El resultado de los aprendizajes será de calidad en la medida que desde mi rol conduzca al equipo docente hacia niveles superiores de desempeño. Aprendí que para alcanzar logros satisfactorios de aprendizaje, requiere un monitoreo y acompañamiento continuo orientado a promover la reflexión y el saber actuar de los docentes. Aprendí, además, que el liderazgo pedagógico con ética, responsabilidad y compromiso con la comunidad educativa, despiertan su confianza y que la que la autoridad ejercida no debe ser controladora, sino alentadora para que los líderes refuercen y apoyen el trabajo pedagógico de sus colegas a través de diversas estrategias diseñadas en el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

Aprendí también que, gestionar la convivencia escolar depende del líder pedagógico puesto que debo motivar y promover relaciones democráticas en la comunidad educativa impulsando el reconocimiento y valoración de las diversas expresiones culturales y formas de relacionarse con la diversidad de personas. Lo dicho implica construir un entorno seguro, acogedor y colaborativo donde reine el buen trato, la interculturalidad e inclusión con respeto a la diversidad; de igual manera, que prime una comunicación efectiva y permanente con normas consensuadas y donde el conflicto sea una oportunidad de aprendizaje para garantizar la buena convivencia y buen clima en el aula e institución.

Referencias

- Aguilar, A & Aguilar, (2012), *Estrategias metodológicas para promover el hábito lector*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/estrategias-metodologicas-promover-habito-lector-ninos-del-nivel-primaria/estrategias-metodologicas-promover-habito-lector-ninos-del-nivel-primaria.shtml>
- Alfonso D. & Sánchez C., (2000). *Comprensión Textual*. Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Álvarez, M., (2015), *Monitoreo y acompañamiento basado en el liderazgo pedagógico y su influencia en el aprendizaje*, (Trabajo de investigación). Institución Educativa N° 81584 Everardo Zapata Santillana. Trujillo.
- Bautier y Bucheton, (1997), *Prácticas del Lenguaje*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/30789572/Bautier-Practicas-del-Lenguaje09>
- COREFO,(2015), *Estrategias para desarrollar la comprensión de textos escritos*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/YESSICACORREAMARTINEZ/estrategias-para-desarrollar-la-comprension-de-textos-escritos>
- Ideas para la Clase(2017)*Antes, durante y después de la lectura: Guía práctica*. Recuperado de <https://ideasparalacase.com/2017/02/22/antes-durante-y-despues-de-la-lectura-guia-practica/>
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes. Guía metodológica*. Bogotá: MENC.
- Ministerio de Educación, (2014a). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Lima, MINEDU.
- Ministerio de Educación, (2014b). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Lima. Industria Gráfica MACOLE S.R.L.
- Ministerio de Educación, (2014c). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima. Corporación Gráfica Navarrete.
- Ministerio de Educación, (2013). *Rutas del Aprendizaje, Versión 2015. VI Ciclo*. Recuperado de file:///C:/Users/Lalupu/Downloads/documentos_Secundaria_Comunicacion-VI.pdf

- Ministerio de Educación, (2016). *Currículo Nacional de la EB*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2017.pdf>
- Ministerio de Educación, (2014), *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/opyc/files/Protocolodelacompanantepedagogico.pdf>
- Ministerio de Educación, (2016), *Módulo 2 Planificación Escolar*. Lima. Inversiones Gráfica G&M SAC – Gráfica Littons.
- Ministerio de Educación, (2017), *Módulo 5 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente*. Lima. Punto Digital S.R.L.
- Pineda, A. Evaluación del Aprendizaje. Editorial Trillas. México. 1993
- Tiching(2016), *7 Recursos para trabajar la comprensión lectora en el aula*. Recuperado de <http://blog.tiching.com/7-recursos-para-trabajar-la-comprension-lectora-en-el-aula/>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, CLAIRE A. & Rowe, K. J.(2014, setiembre). *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo*, pp. 13-40.
- Vaello, J. (2003). *Resolución de conflictos en el aula*. España, Santillana Educación, S. L.
- Vesub, L. & Alliaud, A. (2012). *El Acompañamiento Pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles*. Uruguay. Ministerio de Cultura y Deporte.

Apéndice



Director de la I.E. N° 80380 “Víctor Raúl Haya de la Torre”, Lic. José A. Lalupú Cruz en taller con docentes analizando propuestas sobre convivencia escolar.



Director, Lic. José A. Lalupú Cruz en reunión con los padres de familia dando a conocer los resultados de la Evaluación Censal-2016.