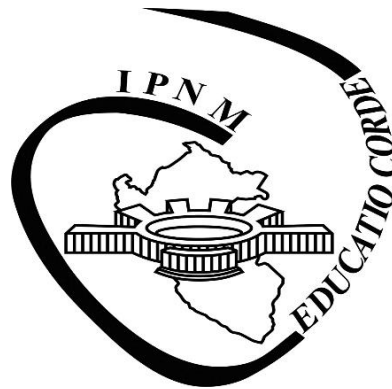


INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS EN SU LENGUA MATERNA EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BASICA REGULAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80925 DEL DISTRITO DE HUAMACHUCO - UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN - LA LIBERTAD.

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

SEGURA ROMERO, Abimael

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I E N° 80925.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	10
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	10
2.1.1 Resultados cuantitativos	10
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	17
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	20
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	23
5.1 Marco Conceptual.....	23
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	23
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.2. Estrategia de monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.2. Estrategia de acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.3. Evaluación.....	26
5.1.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño.....	26
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.....	27
5.1.2 Área curricular de Comunicación.....	27
5.1.2.1. Enfoque comunicativo.....	28
5.1.2.2. Competencia lee diversos tipos de textos escritos.....	29
5.1.2.2.1. Procesos didácticos para desarrollar la	

competencia.....	29
5.1.2.2.2. Planificación curricular para desarrollar la competencia.....	30
5.1.2.3. Convivencia democrática.....	31
5.2. Experiencia Exitosa.....	32
6. Diseño del Plan de Acción	34
6.1 Objetivos.....	34
6.1.1 Objetivo general.....	34
6.1.2 Objetivos específicos.....	34
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	35
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	38
8. Presupuesto.....	43
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	44
10. Lecciones Aprendidas.....	46
Referencias.....	48
Apéndices	

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de problemas.....</i>	9
<i>Figura 2. Análisis del resultado del diagnóstico.....</i>	16
<i>Figura 3. Caracterización del rol del Líder Pedagógico.....</i>	19
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción.....</i>	37
<i>Figura 5. Matriz de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....</i>	41
<i>Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción.....</i>	
<i>Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.....</i>	42
	44

Introducción

El presente trabajo académico expone información referente al problema priorizado “Nivel de logro insatisfactorio en la comprensión de diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE 80925 del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, región La Libertad”; cuya elaboración tiene la finalidad de contrarrestar dicha problemática a través de la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación para fortalecer las capacidades de los docentes y finalmente garantizar el logro de los aprendizajes, específicamente en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna. El presente trabajo académico se ha realizado a partir de la revisión y sistematización de resultados de los instrumentos aplicados en relación a las causas del problema, en vinculación a los factores de gestión curricular, monitoreo, acompañamiento y evaluación, así como la convivencia escolar; con sustento en los procesos de gestión escolar, los compromisos de gestión y el Marco del Buen Desempeño Directivo.

La permanente preocupación por la mejora de los aprendizajes ha conllevado a poner importante atención a las causas que vienen frenando el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. Al observar la deficiente capacidad en la comprensión de textos escritos en los estudiantes, y al analizar los documentos y archivos y los resultados poco alentadores de la ECE en los últimos tres años 2014, 2015 y 2016, se hace necesario buscar las causas ligadas a dichos resultados e investigar algunas alternativas de solución a la problemática existente. Es por esta razón que se ha realizado el presente trabajo académico a fin de contribuir en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El presente trabajo académico consta de diez apartados que exponen sustentaciones desde la problemática, hasta la identificación de lecciones aprendidas. En el primer apartado se realiza la determinación y ubicación de la problemática. En un segundo apartado se observa la sistematización de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recojo de información a fin de otorgar un diagnóstico preciso de la realidad problemática, así como su relación con la visión de cambio en el marco de los indicadores del Marco del Buen Desempeño Directivo. En el tercer apartado se encuentra la descripción sustentada de la caracterización del rol del líder pedagógico y su tarea transformadora. En el

cuarto apartado se expone y sustenta la alternativa de solución priorizada en función a su mayor impacto en el logro de aprendizajes y a la intervención del directivo desde el enfoque de liderazgo pedagógico. En el quinto apartado se encuentra el sustento teórico de la alternativa de solución, desde el aporte de estudios e investigaciones existentes y experiencias ya realizadas concernientes a las causas más álgidas seleccionadas para su atención, en un claro enfoque al monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica.

En el sexto apartado se encuentra el diseño del Plan de Acción de la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente como alternativa de solución para contrarrestar el problema priorizado en la IE, se presenta además; los objetivos del Plan de Acción y la matriz propiamente dicha del Plan de Acción que explica el proceso detallado. En el séptimo apartado se encuentra al Plan de Monitoreo y Evaluación como la alternativa al problema, considerándose pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el mismo plan, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que llevara a la identificación de dificultades durante el proceso de implementación de estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el Plan de Acción en su etapa de diseño.

En el octavo apartado se presenta el presupuesto que permite la proyección y estimación del costo financiero estimado destinados en la realización de actividades como: elaboración del plan, implementación y ejecución de las diferentes actividades propuestas; los cuales servirán para el mejoramiento en el desarrollo de actividades de planificación y ejecución en mejora de la calidad educativa. En el noveno apartado se describe el proceso de elaboración del Plan de Acción en el que se nombran un conjunto de módulos de estudio desarrollados en el Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico en un total de seis módulos. En el décimo apartado se muestran un conjunto de aprendizajes que fortalecen la labor de un directivo producto de diferentes experiencias obtenidas durante el desarrollo de clases del Diplomado hasta la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Y finalmente, podemos encontrar las referencias y los apéndices del presente trabajo académico.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE 80925

Es de vital importancia tener conocimiento sobre el contexto de la problemática identificada. La IE N° 80925 está ubicada al este de la ciudad de Huamachuco, capital de la provincia de Sánchez Carrión, en la región de La Libertad, aproximadamente a 20 minutos de distancia, en el seno del caserío del mismo nombre, sentada en un espacio geográfico eminentemente rural habitada por pobladores ligados a las actividades agrícolas, ganaderas y artesanales textiles. Se dicen ser descendientes directos de los Wuamachukos, ancestros pre incas que poblaron la zona sierra de la libertad, poseedores y cultivadores aún de las tradiciones y costumbres ancestrales, con un gran potencial cultural e de identidad local que se transmite de generación a generación.

En este espacio geográfico se pueden percibir grandes demandas que conlleven al desarrollo sostenible, como el fortalecimiento del involucramiento de los padres de familia en los procesos educativos y de formación de la niñez y juventud estudiantil como base del trabajo cooperativo que requiere la educación integral del nuevo ciudadano, la recuperación y revalorización de las costumbres y tradiciones culturales como parte importante de desarrollo turístico y económico local, potenciar el espíritu emprendedor y productivo de la agricultura y ganadería como fuente de sostenimiento de la familia, mejoramiento y recuperación de una cultura de salud comunal que atienda a la necesidad de evitar una serie de enfermedades en los primeros infantes producto de las poca costumbre de higiene personal. Demandas que deben ser atendidas desde el rol social de la escuela como entidad generadora y transformadora de la comunidad donde se ubica.

Por otro lado, es oportuno resaltar que la agricultura es la actividad más importante del medio, esto hace desarrollar actitudes de responsabilidad ligadas al trabajo comunitario generando vínculos valiosísimos de convivencia entre habitantes propiciando el desarrollo de una cultura de apoyo y cuidado recíproco potenciando los valores de solidaridad, verdad y la justicia entre sus habitantes sin discriminación de edad, sexo o religión, pues sus códigos de relaciones humanas están basadas en ello. Los extraordinarios paisajes naturales, cultura viva,

tradiciones y costumbres constituyen un potencial turístico a desarrollar en los años venideros, sin embargo, en contraposición a esto se alza el avance de la contaminación ambiental y social como consecuencia de la actividad minera que cada vez viene ganando espacios geográficos para la explotación de minerales, las fuentes de trabajo que propicia también genera abandono del agro y ganadería en muchos lugares cercanos ya se puede observar estas graves consecuencias.

La población infantil escolar está impregnada por la cultura local y asciende a un aproximado de 200 estudiantes entre hombres y mujeres, distribuidos en los grados del 1° al 6° del nivel de Educación Primaria de Menores, distribuidos en siete secciones, atendidos por un equipo docente de ocho profesionales de la educación y un personal directivo como gestor del liderazgo pedagógico, albergados en una infraestructura nueva cuyos espacios son; ocho aulas pedagógicas, auditorio, biblioteca, cocina comedor, servicios higiénicos para hombres y mujeres, sala de cómputo, modulo administrativo y patio de recreación con salida general de seguridad. En los últimos años la población escolar se ha visto disminuida por la creación de nuevas instituciones educativas relativamente cercanas, esto ha originado a que muchos de los estudiantes migren a estas instituciones ya sea por la cercanía u otros aspectos dirigidos por autoridades del lugar. La deserción escolar es de nivel mínimo ya que la gran mayoría de estudiantes logran concluir los estudios primarios pues la motivación del fortalecimiento del colegio secundario de red atrae a los pobladores a continuar educando a sus hijos en el nivel secundario, además que ya se constituye como requisito laboral contar con estos estudios.

Los ingresos económicos familiares siempre están sustentados en la agricultura, sin embargo, en los últimos años se han visto relegados por las ofertas laborales mineras y muchos hogares ya tienen ese tipo de sustento económico mixto en los varones, en las mujeres sigue siendo la artesanía, los tejidos, bordados y la ganadería como fuente de complemento a los ingresos familiares, estas actividades productivas convierten a esta parte geográfica en espacios de producción activa generando en si un micro comercio interno los cuales están íntimamente relacionados con las festividades semanales o mensuales de las diversas instituciones de la localidad que logran la concentración de los anexos y sectores.

La convivencia comunal de los habitantes está dispuesta en el cultivo de los buenos valores morales heredados de las tradiciones y costumbres ancestrales; y regulados por la presencia de organizaciones ronderas y sociales cuyas funciones son, entre otras, mantener el orden y disciplina social de sus integrantes propiciando el apoyo cooperativo, este tipo de

organización ha logrado mantener compromisos de apoyo a gestiones de desarrollo en bien de sus habitantes. Cada vez más vienen comprendiendo el rol tan importante que juega la educación en la búsqueda de suplir sus necesidades y en razón de los retos que plantea y significa la sociedad circundante.

La presencia de organizaciones sociales como las rondas campesinas y clubes deportivos, representan un espacio de permanente coordinación y contacto directo de planificación concertada entre todos los pobladores, estas costumbres también son adoptadas por los escolares desde las instituciones educativas. De igual modo, la existencia arraigada de valores en las familias constituyen grandes fortalezas para forjar nuevas personalidades de bien para nuestra sociedad en la lucha contra la injusticia, discriminación y la violencia en todas sus formas, la presencia de las faenas comunales o mingas que ayudan a reforzar el trabajo solidario y cooperativo, acuñando el trabajo en equipo como fórmula exitosa del trabajo institucional.

1.2 Formulación del Problema Identificado

El problema priorizado en la institución educativa, para efectos del presente trabajo académico, es identificado de la siguiente manera: Nivel de Logro Insatisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80925 del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, región La Libertad. Esta problemática se pudo observar al revisar los archivos de monitoreo y acompañamiento a la tarea docente en el aula, en cuyos informes se evidencia las observaciones a las deficiencias para desarrollar esta competencia, así también el análisis de las actas de evaluación y los resultados de las evaluaciones censales ECE, de los tres últimos años. Las diversas reuniones y jornadas de reflexión docente permitieron identificar la problemática existente, para ello se utilizó la técnica del árbol de problemas, donde se pudo determinar las causas que generan esta problemática y los efectos que ocasionan, así se puede observar como causas lo siguiente; las deficiencias en el uso de nuevas estrategias de enseñanza para la comprensión de textos, escaso hábito de lectura en docentes, estudiantes y padres de familia, falta de monitoreo y acompañamiento docente en el

aula deficiente relación de convivencia entre docentes y estudiantes y deficiencias en la elaboración de material didáctico por parte de los docentes.

Por ello, en la problemática planteada se evidencia con precisión en los resultados emitidos en la ECE 2015 donde el 66.7% de estudiantes del segundo grado se encuentra en el nivel de proceso en comprensión lectora, así mismo se corrobora en los consolidados resúmenes de datos del PAT el mismo que muestra que durante los años 2014 y 2015 el incremento porcentual de mejora de la comprensión lectora fluctúa entre el -7.2% habiéndose planteado metas del 5.2% anual de avance. En los archivos de monitoreo y acompañamiento desarrollado durante el año 2015 y el año 2016, se nota deficiencias de manejo de estrategias metodológicas adecuadas de enseñanza de la comprensión lectora, ya que por lo menos el 80% de fichas de monitoreo muestran observaciones y recomendaciones al respecto, lo que denota la existencia de causas que condicionan la comprensión lectora relacionadas a la deficiencia docente en el uso de estrategias de enseñanza y elaboración de material didáctico, escaso hábito de lectura, poca participación de los padres de familia en el refuerzo de aprendizajes en el hogar y un deficiente monitoreo y acompañamiento al trabajo docente.

La primera causa está relacionada con la deficiencia docente en el uso adecuado e innovador de estrategias de enseñanza en la comprensión lectora, esta causa está muy vinculada al factor de la gestión del currículo, puesto que se relaciona con la capacidad profesional de los docentes para lograr aprendizajes. Esta causa tiene como efecto que las sesiones de aprendizaje se convierten en sesiones con actividades rutinarias y poco motivadoras, la ausencia y/o desconocimiento propiciará la improvisación eliminando por completo el interés del estudiante.

Otra de las causas identificadas en el árbol de problemas es el escaso hábito de lectura que muestran tanto docentes, estudiantes y padres de familia, lo cual es de suma importancia puesto que la permanente práctica de la lectura como hábito refuerza en gran medida la comprensión de contenidos, no hacerlo significa la mutilación de la base de la comprensión de textos y en consecuencia el alejamiento de los estudiantes a la posibilidad de incorporarse a explorar el mundo desde la lectura, en un contexto donde los integrantes de la comunidad educativa presentan estas deficiencias, sin duda se puede advertir que tendrán estudiantes con serias deficiencias en la comprensión lectora.

Otra causa del problema es el limitado y a veces hasta inadecuado monitoreo y acompañamiento al trabajo pedagógico docente en el aula, esta causa está vinculada con el

factor del liderazgo pedagógico del equipo directivo, específicamente con el MAE; lo cual debe constituirse en una prioridad en la gestión escolar con liderazgo pedagógico en todas las escuelas. El efecto de esta causa es el descuido a las dificultades y a las necesidades formativas de los docentes, esto hará que el equipo docente no encuentre la motivación ni la energía para su trabajo diario convirtiéndolos en docentes decepcionados, conformistas e imposibilitados de asumir nuevos retos con la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

Otra de las causas del problema es la deficiente relación de la convivencia escolar entre estudiantes, docentes y padres de familia que marca su influencia en los aprendizajes, si consideramos que todo proceso de enseñanza necesita como contexto un ambiente de trabajo colectivo y colaborativo a fin de que pueda permitir reforzar los aprendizajes a través de la socialización e intercambio de experiencias entre los actores de la educación, de no existir ese buen clima institucional se ve atrofiado la posibilidad de extender los aprendizajes al espacio del análisis y la crítica como espacios de fortalecimiento de aprendizajes, y como consecuencia se tendrá estudiantes con menos posibilidad de cimentar sus aprendizajes significativos. Por ende, se puede afirmar que esta causa está vinculada con el factor de gestión de conflictos, el cual es de suma importancia en la actualidad.

La dificultad docente en la elaboración de material didáctico para la comprensión lectora es otra causa que atañe a la deficiencia de comprensión lectora en los estudiantes, la usencia de materiales didácticos motivadores disminuye en gran medida la eficacia de la enseñanza, la deficiencia mostrada por los docentes en la elaboración de material didáctico, han convertido las sesiones de aprendizaje en actividades carentes de motivación que obliga a los estudiantes a perder el interés por los nuevos aprendizajes. Esta causa se vincula con el factor de gestión curricular puesto que involucra dos aspectos básicos: la capacidad pedagógica de los docentes y la motivación para hacerlo.

Para poder atender a las causas descritas, que permitan superar la problemática priorizada, es necesario considerar la existencia de docentes capacitados con liderazgos de cooperación y presencia de considerable grupo de padres de familia dispuestos a ser partícipes directos de la formación integral de los estudiantes en la IE. Del mismo modo, también se puede aprovechar las fortalezas existentes en el entorno de la comunidad como la ronda campesina, la asociación de mujeres líderes y emprendedoras cuyas experiencias de trabajo puede contribuir significativamente.

El aprovechamiento de estas potencialidades serán importantes porque ayudan a asumir compromisos y responsabilidades de cumplimiento y asesoramiento a los actores educativos, es importante destacar también, que la atención de estos problemas permitirá la atención a otros asociados a este como desintegración familiar que se observa, la poca identificación de las autoridades en el involucramiento de la educación poblacional que están presentes en la comunidad El Capulí, que requieren que la educación local contribuya a la formación de ciudadanos que respondan con alternativas de solución a sus problemática existente.

Propiciar la solución de esta problemática expresa el esfuerzo por resolver la parte neurálgica de la deficiencia de los aprendizajes ligados al bajo nivel de comprensión lectora, significa la identificación de las causas y efectos que permitirán perfilar las líneas de acción que contrarreste el problema priorizado el mismo que será atendido con el presente Plan de Acción a fin de incidir en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. La identificación de las causas y efectos antes presentada permitirá perfilar las líneas de acción para contrarrestar el problema priorizado el cual será atendido con el presente Plan de Acción. A continuación se presenta de manera esquemática las causas y efectos del problema priorizado a través de la técnica árbol de problemas:

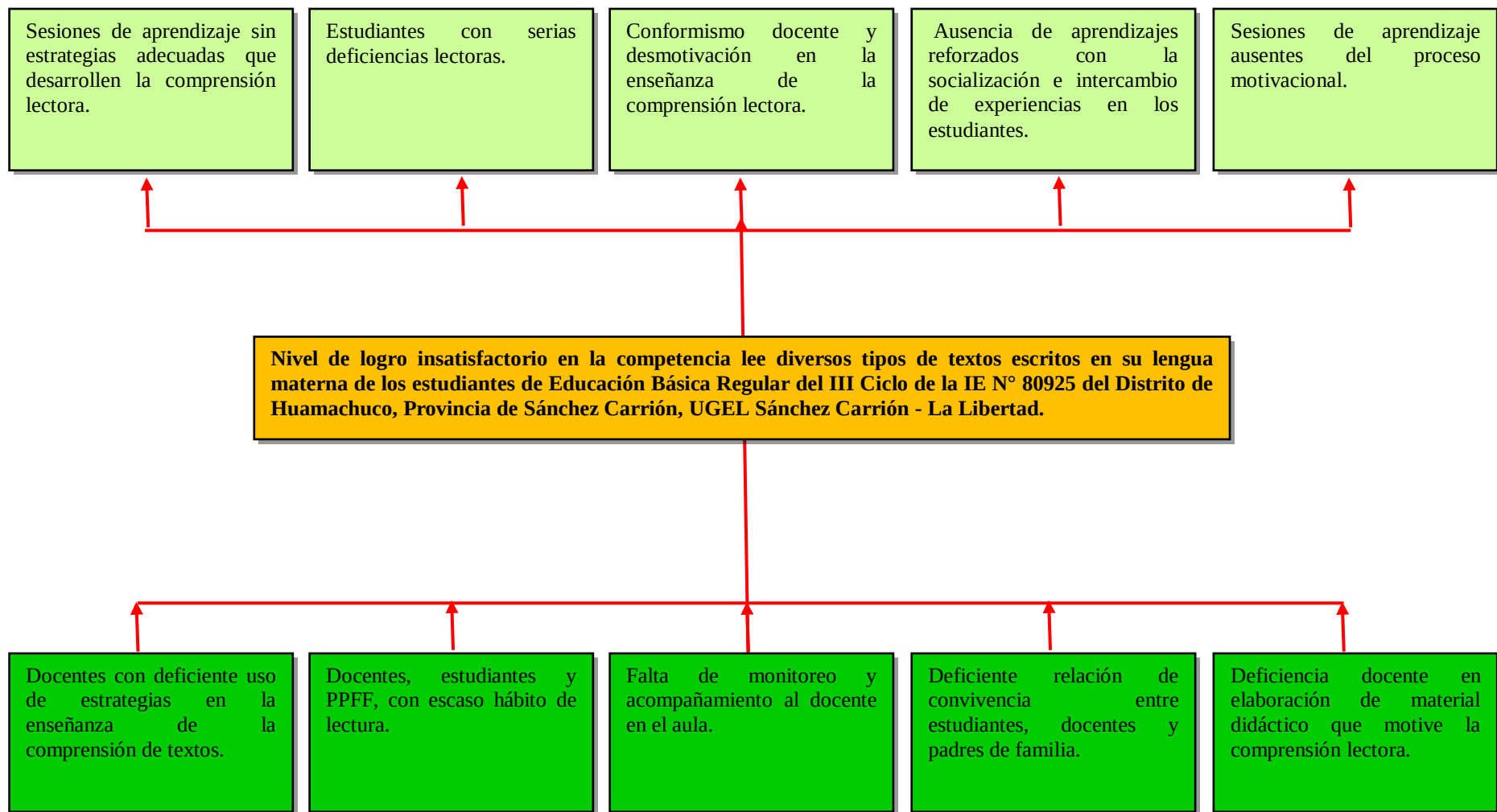


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados

Los instrumentos aplicados para el diagnóstico han sido propuestos a partir de la determinación de aspectos o categorías a investigar: estrategias didácticas, materiales educativos, convivencia escolar, hábito de lectura y el acompañamiento y monitoreo, los mismos que han sido formulados luego del análisis de las causas del problema. El recojo de información de estos aspectos determinados se realizó a través de las siguientes fuentes; el análisis de los informes de monitoreo y la visita directa al docente en el aula, y la aplicación de instrumentos de tipo cualitativo y cuantitativo, para los cuales fue necesario utilizar los siguientes instrumentos: el cuestionario y la ficha de monitoreo; los cuales fueron elaborados a partir de las tablas de especificaciones, cuya aplicación permitió obtener los resultados que a continuación se presentan:

2.1.1. Resultados cuantitativos. A partir de la aplicación de la ficha de monitoreo y acompañamiento a la labor docente con visita en el aula, que fue aplicado en la etapa de diagnóstico del problema priorizado, se identificaron los siguientes resultados: la mayoría de los docentes monitoreados (50%) alcanzó el nivel logrado, Seguidamente el 38% de docentes se ubica en el nivel de proceso y finalmente se observó que existe un 13% de docentes en el nivel de inicio; porcentajes referidos a los ítems de las estrategias didácticas y/o herramientas pedagógicas que vienen utilizando los docentes en la enseñanza diaria de la comprensión lectora en sus estudiantes. El 50% de docentes se encuentra en proceso de lograr el uso de nuevas e innovadoras estrategias de enseñanza, esto se debe a la existencia de docentes con deficiencias en el uso de estrategias innovadoras de enseñanza de acuerdo a los procesos didácticos de la comprensión lectora.

Estos resultados permiten afirmar que mitad de los docentes monitoreados demuestra un manejo adecuado de diversos de estrategias didácticas como herramienta pedagógica fundamental y efectiva de enseñanza en el desarrollo de la competencia de comprensión lectora, lo cual significa que los docentes utilizan las herramientas pedagógicas pertinentes durante las sesiones de aprendizaje, esta

situación se debe a la permanente voluntad e iniciativa individual de actualización y perfeccionamiento profesional en el uso de diversas e innovadoras estrategias de enseñanza y su participación activa en los círculos de interaprendizaje con el propósito de contribuir de manera eficaz con el aprendizaje de sus estudiantes.

Un segundo hallazgo fue que la mayoría de los docentes monitoreados, un 63% de docentes, alcanzó el nivel logrado. Seguidamente del 29% de docentes se ubican en el nivel de proceso y finalmente se observa que existe un 8% de docentes en el nivel de inicio; porcentajes referidos a los ítems sobre el uso de materiales y recursos educativos que emplean los docentes en sus sesiones de aprendizaje que faciliten el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes. El 37% se encuentra en proceso de lograr el uso oportuno y adecuado de materiales y recursos educativos para desarrollar la competencia de comprensión de textos, esto se debe al desconocimiento de procedimientos y técnicas para la elaboración de material didáctico que motive y active el interés de los estudiantes.

Estos resultados de monitoreo permiten afirmar que la mayor parte de los docentes participantes utilizan oportuna y adecuadamente los materiales y recursos educativos pertinentes que promueven y facilitan el desarrollo de capacidades de comprensión lectora lo cual significa que tanto al momento de planificar y ejecuta las actividades educativas, el docente considera importante y prioritario la selección sistémica de materiales y recursos educativos en la sesión de aprendizaje, esta situación se debe a la voluntad de perfeccionamiento profesional docente como deber ante los estudiantes y el compromiso consciente de apoyar el logro de objetivos institucionales.

Del mismo modo, también se pudo identificar que de los docentes monitoreados, el 54% de docentes, alcanza el nivel logrado en los ítems referidos al clima escolar como parte fundamental e importante de articulación diaria de aprendizajes significativos. Seguidamente tenemos un porcentaje de 46% de docentes que se ubica en el nivel de proceso y finalmente se observa que no hay docentes en el nivel de inicio en este aspecto. En conclusión, se tiene un 46% que están en proceso de lograr una convivencia escolar favorable entre estudiantes y docentes, esto se debe a que no manejan de manera efectiva estrategias para lograr relaciones interpersonales horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes.

Estos resultados permiten afirmar que la mayoría de docentes monitoreados demuestran un manejo adecuado de la convivencia escolar entre los actores

educativos durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, propiciando un clima escolar adecuado y oportuno para el desarrollo óptimo de la competencia de comprensión lectora lo cual significa que contribuye decididamente en la gestión del clima escolar en la institución educativa, esta situación se debe a la importancia que da el docente al clima escolar como condicionante en el logro de aprendizajes de sus estudiantes.

2.1.2 Resultados cualitativos. A partir de la aplicación de un cuestionario aplicado a los docentes de aula como parte de la etapa de diagnóstico del problema priorizado, se identificó lo siguiente: La mayoría de los docentes afirma que las visitas de monitoreo y acompañamiento al aula que realiza el directivo no se orienta a desarrollar la capacidad de comprensión de textos de los estudiantes, se basan en la observación, diálogo y recomendaciones de mejora, lo cual limita una asesoría personalizada para atender las dificultades en forma específica que puede presentar como deficiencias docente en su práctica cotidiana con los estudiantes, descuidando la oportunidad de asumir reflexiones y compromisos de mejora en los procesos pedagógicos de enseñanza, proporcionándole las herramientas y alternativas de solución al docente en la mejora de su práctica diaria en aula.

La información procesada a partir de la entrevista realizada permitió concluir también que la asesoría y retroalimentación que realiza el directivo es mínima sólo se basa en la implementación del Plan Lector a inicio de año y al análisis de los resultados de la ECE; no se da un proceso de reflexión ni de inter aprendizaje para mejorar la comprensión de textos u otra medida que garantice el fortalecimiento de las capacidades docentes en el uso de nuevas estrategias de enseñanza de la comunicación.

Respecto a la planificación colegiada que dirige el directivo, los docentes entrevistados afirmaron que ésta no se direcciona de manera específica al desarrollo de las capacidades de comprensión de textos de los estudiantes ni a fortalecer el trabajo cooperativo de intercambio y socialización de experiencias, sino en su conjunto para la planificación de la unidad de aprendizaje utilizando herramientas del MINEDU, mutilando la posibilidad de poder desarrollar innovaciones pedagógicas contextualizando los procesos y contenidos de acuerdo de entorno local.

Sobre la participación del padre de familia en el acompañamiento de actividades de extensión para elevar el nivel de comprensión de textos de los estudiantes, la mayoría de los docentes entrevistados expresaron que si bien los padres

de familia acompañan el desarrollo de las actividades de sus hijos en casa, lo hacen de forma rudimentaria y monótona sin orientaciones metodológicas específicas por parte del docente que permita la exploración más profunda de las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes desde el hogar con una fuerte acción de reflexión estudiantil a la importancia de la comprensión de los textos que lee, entre otros contenidos, limitando su apoyo sólo al refuerzo de la práctica lectora de sus hijos en casa sin ningún compromiso adicional de aprendizaje especial.

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

El problema priorizado, en torno al Nivel de logro insatisfactorio en la comprensión de textos en su lengua materna en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80925 del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, UGEL Sánchez Carrión - La Libertad se ha determinado a partir del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos del diagnóstico. Se ha establecido la relación existente con los procesos de la gestión escolar, con los Compromisos de Gestión y con las competencias del Marco del Buen Desempeño del Directivo; lo cual ha permitido identificar que dados los resultados del diagnóstico, los procesos de gestión implicados con el problema son: con referencia al uso de estrategias innovadoras en la enseñanza de la comprensión lectora se vincula con el PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar: PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica, en relación al uso y elaboración de materiales didácticos se vincula con el PS: Soporte el Funcionamiento de la I.E.: PS03.2: Distribuir y Preservar, con relación a la convivencia escolar se vincula con el PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar: PO05.1: Promover la convivencia escolar; PO05.2: Prevenir y resolver conflictos.

Del mismo modo, el análisis del problema priorizado pone en evidencia que los compromisos de gestión escolar que no se están implementando en forma óptima son el compromiso 1: progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa, compromiso 4: acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. y compromiso 5: Gestión de la convivencia

escolar en la institución educativa, En consecuencia, también se puede afirmar que las competencias del Marco del Buen Desempeño del Directivo referidas al dominio 1: competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad, dominio 2: competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su i.e. basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la practica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje y competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de una intervención inmediata en la institución educativa por parte del equipo directivo, planteándose así un reto muy importante: Incrementar el nivel de logro de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80925. Así mismo, el logro de este reto implicará enfrentar algunos desafíos en la institución educativa, como es de fortalecer las capacidades de los docentes para favorecer los procesos para la comprensión de textos y la elaboración de material didáctico que faciliten estos procesos; al mismo tiempo promover el hábito de lectura; así también acompañar el fortalecimiento de la convivencia en el aula y la institución educativa entre estudiantes, docentes y padres de familia. Por ello se plantea el gran desafío de implementar un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para acompañar la práctica pedagógica de manera sostenida y contextualizada. A continuación, se presenta el cuadro de análisis de los resultados del diagnóstico que sintetiza todo lo antes explicado:

Problema	Diagnóstico(Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
Nivel de Logro Insatisfactorio en la Competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en los estudiantes de Educación Básica Regular del III ciclo de la IE N° 80925 del distrito de Huamachuco, provincia Sánchez Carrión UGEL Sánchez Carrión - La Libertad.	<u>Resultados cuantitativos:</u> - La mayoría de los docentes monitoreados (50%) están en proceso de lograr un manejo adecuado de estrategias de enseñanza en la comprensión lectora del área de Comunicación, esto se debe a su desconocimiento del uso de nuevas e innovadoras estrategias de enseñanza. - El (37%) de los docentes monitoreados se encuentran en proceso de lograr el uso oportuno y adecuado de materiales y recursos educativos para desarrollar la competencia de comprensión de textos, esto se debe a su poco conocimiento de las técnicas de elaboración de material didáctico activo. - La mayoría de los docentes monitoreados (46%) están en proceso de lograr una convivencia favorable entre estudiantes, esto se debe a que no manejan de manera efectiva estrategias para lograr relaciones interpersonales horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes, esto se debe al desconocimiento de la importancia y las implicancias que significa.	PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar: PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica. PS: Soporte el Funcionamiento de la I.E.: PS03.2: Distribuir y Preservar. PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar: PO05.1: Promover la convivencia escolar; PO05.2: Prevenir y resolver conflictos.	Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la I.E.	Dominio 1: Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la i.e., las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad. (Minedu, 2015, p 35) Dominio 2: Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su i.e. basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la practica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. (Minedu, 2015, p 26)
	<u>Resultados cualitativos:</u>			

	- El acompañamiento pedagógico al desempeño del docente en el aula que realiza el equipo directivo no se orienta de manera específica a fortalecer las capacidades de los docentes en el trabajo de la comprensión de textos de los estudiantes. - La asesoría y retroalimentación que realiza el directivo es mínima sólo se basa en la implementación del Plan Lector a inicio de año y al análisis de los resultados de la ECE, no se da un proceso de reflexión ni de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en trabajo de la comprensión de textos de los estudiantes. - La planificación colegiada que dirige el equipo directivo no se direcciona de manera específica al trabajo para desarrollar las capacidades de comprensión de textos de los estudiantes, sino más bien se orienta al trabajo en conjunto para la planificación de la unidad de aprendizaje utilizando herramientas del MED. - La participación del padre de familia en el acompañamiento de actividades de extensión para elevar el nivel de comprensión de textos de sus hijos se realiza sin orientaciones metodológicas específicas por parte del docente, limitándose sólo a la práctica lectora en casa.	PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar: PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar: PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica. PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar: PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado. PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar: PO05.4 Vincular la IE con la familia.	Compromiso 1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE. Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE.	Dominio 2: Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su i.e. a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. (Minedu, 2015, p 47) Dominio 1: Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la i.e., las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad. (Minedu, 2015, p 36) Dominio 2: Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su i.e. basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la practica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. (Minedu, 2015, p 46)
--	---	--	--	---

Figura 2. Análisis del resultado del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El liderazgo pedagógico ha sido investigado por diversos autores entre ellos se destaca el aporte de las investigaciones de Viviane Robinson citada en el texto del módulo I (MINEDU, 2016), norteamericana que identificó como practicas claves de liderazgo en todas las escuelas de éxito que investigó en diferentes partes del mundo. Es importante reconocer el rol preponderante e influyente del equipo directivo en el éxito de las escuelas ya que de ellos depende la mejora o permanencia de la calidad del servicio educativo que tienen como indicador clave el logro de aprendizajes en los estudiantes.

En este sentido, las acciones del equipó directivo no deben limitarse solo al plano administrativo sino más bien deben encaminarse hacia el ámbito pedagógico y dado los aportes del liderazgo pedagógico de Viviane Robinson, estas acciones deben de realizarse en el marco de las cinco acciones que ella propone. Es por ello que para atender el problema priorizado referido al nivel de logro insatisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna de los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80925 del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, UGEL Sánchez Carrión, región La Libertad, el equipo directivo, en su rol como líder pedagógico, debe implementar un conjunto de acciones desde cada una de las cinco dimensiones que a continuación se presentan.

En la primera dimensión referida al establecimiento de metas y expectativas; desde esta dimensión y para contrarrestar el problema, se plantea que el 100% de los docentes asuman el compromiso de cumplir las metas y expectativas proyectadas, las mismas que deben ser consensuadas, involucrando a toda la comunidad educativa, ante la evidente desaceleración del progreso de los aprendizajes; metas orientadas hacia el involucramiento total con el compromiso de la mejora estudiantil.

En la segunda dimensión referida a la obtención y asignación de recursos en forma estratégica para dar solución al problema priorizado, se plantea establecer alianzas estratégicas con la comunidad, con la finalidad de dar solución a los diferentes problemas que se presentan en la IE, haciendo uso de materiales didácticos de forma pertinente, oportuna y racional, promoviendo estrategias de comprensión lectora; puesto que es fundamental el uso de materiales con los estudiantes, para promover y facilitar el desarrollo de la competencia referida en el problema.

En la tercera dimensión sobre planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo para contrarrestar el problema priorizado, se propone planificar en forma conjunta; equipo directo y docentes, la elaboración del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) y los diferentes planes de gestión escolar y la implementación del MAE a la labor docente en aula, y su posterior procesamiento de datos y difundir los resultados, con la finalidad de tomar decisiones oportunas y pertinentes puesto que es necesario e importante conocer el desempeño docente en el aula, para realizar la retroalimentación pertinente como acción de acompañamiento pedagógico.

En la cuarta dimensión, referida a la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente se plantea propiciar e incentivar la participación de los docentes en cursos de actualización a través de la plataforma de PerúEduca, así también promover el diálogo crítico y reflexivo en los círculos de interaprendizaje, porque los constantes cambios curriculares que se observa implica responsablemente ir acorde a los avances tecnológicos continuos. Estas actividades permitirán brindar asesoría pertinente y mejorar la labor pedagógica de cada uno de los docentes en el desarrollo de su práctica pedagógica cotidiana.

En la quinta dimensión, referida a asegurar un entorno ordenado y de apoyo, se plantea establecer consensuadamente entre los miembros de la comunidad educativa las normas de convivencia y cumplirlas dentro y fuera de la institución educativa como un compromiso integral, lo que va a permitir trabajar en un clima de respeto, tolerancia y de una manera democrática, la misma que se reflejará en un buen clima institucional y por ende contribuir al logro de los aprendizajes de los estudiantes, que es el objetivo principal, ante el problema priorizado. A continuación, se presenta el cuadro sobre la caracterización del rol como líder pedagógico, basado en las dimensiones de Viviane Robinson, y las propuestas antes descritas con su debida justificación:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
1. Establecimiento de metas y expectativas.	– Involucrar al 100 % a docentes en el compromiso de cumplir las metas y expectativas que se plantean, las que deben ser consensuadas, e involucrando a toda la comunidad educativa.	– Porque se evidencia una desaceleración en el logro de los aprendizajes de los estudiantes en el área de Comunicación y para lograr nuestras metas establecidas se tendrá que asumir retos, orientados hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	– Establecer alianzas estratégicas con la comunidad, con la finalidad de dar solución a los diferentes problemas que se presentan en la I.E, haciendo uso de materiales de forma pertinente, promoviendo estrategias de comprensión lectora.	– Porque es prioritario el uso pertinente de los materiales con los estudiantes, para promover y lograr el desarrollo de la competencia en comprensión lectora.
3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	– Planificar en forma conjunta el equipo directo y docentes la elaboración del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación y los diferentes planes de gestión escolar. – Implementación del MAE, y su posterior procesamiento de datos para difundir resultado, con la finalidad de tomar decisiones.	– Porque es necesario e importante conocer el desempeño docente en el aula, la misma que nos permitirá realizar la retroalimentación pertinente.
4. Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.	– Propiciar e incentivar la participación de los docentes en cursos de actualización, a través de la plataforma de Perú Educa, como también promover el diálogo crítico y reflexivo en los círculos de interaprendizaje.	– Porque, estamos en constantes cambios curriculares y debemos ir acorde a los cambios continuos, para brindar asesoría pertinente y mejorar la labor pedagógica.
5. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	– Establecer consensuadamente las normas de convivencia y cumplirlas dentro y fuera de la institución educativa.	– Porque permitirá trabajar en un clima de respeto, tolerancia y democráticamente, para el logro de los aprendizajes.

Figura 3. Caracterización del rol del Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de Alternativas de Solución

Del análisis del problema priorizado: “Nivel de logro insatisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna en los estudiantes de Educación Básica Regular del III ciclo de la IE N° 80925 del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, UGEL Sánchez Carrión, región La Libertad” se ha propuesto desarrollar como alternativa de solución priorizada la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docente del área de Comunicación, liderada por la intervención del equipo directivo. Dicha alternativa permitirá abordar las causas del problema vinculadas a la gestión curricular, convivencia escolar y liderazgo pedagógico, permitiendo mejorar los logros de aprendizajes de los estudiantes a partir de la atención de necesidades con el fortalecimiento de las capacidades pedagógicas de los docentes.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica docente como alternativa de solución se encuentra estrechamente vinculada con los procesos operativos de la gestión escolar; PO: “Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar”, dado que está relacionado con el propósito de acompañar al docente en el aula a superar las diversas dificultades que tenga en su labor diaria con los estudiantes, asimismo también se relacionan con los procesos misionales tales como el PO03: “Fortalecer el Desempeño Docente” y PO 03.3: “Realizar el Acompañamiento Pedagógico”, dado a que el acompañamiento docente se constituye en una efectiva alternativa de solución a las dificultades pedagógicas que se presenten.

Al mismo tiempo, la implementación de esta alternativa de solución permite el cumplimiento del cuarto compromiso de gestión escolar “Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE” cuyo objetivo es que todos los docentes tengan un buen desempeño en su labor pedagógica, así mismo posibilitará poner en evidencia su relación con las competencia 2; Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la i.e., las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad, del MBD Directivo. Así mismo, esta alternativa posibilitará el trabajo de la gestión curricular lo cual propiciará el fortalecimiento de las capacidades de los docentes de igual modo

involucra un conjunto de actividades sobre gestión curricular, logrando la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La implementación de este Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica docente como alternativa de solución es pertinente puesto que responde a las necesidades formativas de los docentes en el área de Comunicación, necesidades referidas a actualizar la metodología que emplean, a diversificar el uso de recursos y material didáctico, a fortalecer el hábito lector de los estudiantes, entre otros; donde el trabajo a partir de situaciones significativas de naturaleza comunicativa responda a las características del contexto propio de la escuela.

En tal sentido, se puede afirmar que la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación como alternativa de solución priorizada implicará un trabajo efectivo y eficiente por parte del equipo directivo, mostrando actitudes de liderazgo pedagógico puesto que privilegiará la creación de espacios para la reflexión, el análisis crítico y autocrítico de la práctica pedagógica; así como el inter aprendizaje; fortaleciendo del mismo modo la conformación de una comunidad profesional de aprendizaje en la institución educativa, lo cual contribuirá a asumir nuevos compromisos los que se verán reflejados en la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes y por ende en el avance de la Institución Educativa.

Además, es importante resaltar que a través de la alternativa de solución, el directivo como líder pedagógico, propiciará espacios de participación democrática y reflexión entre los diversos actores de la institución educativa como el CONEI, el municipio escolar, docentes y coordinadores, participando activamente en las acciones de coordinación. Esta participación que propicia el directivo en un trabajo unificado con propuestas y compromisos asumidos por sus integrantes favorecen los aprendizajes de los estudiantes, así mismo propiciará un clima escolar basado en el respeto, el estímulo y la colaboración mutua, entre los miembros de la comunidad educativa al involucrarlos en el intercambio de experiencias a través de la creación de comunidades profesionales de aprendizaje, trabajo colegiado y colaborativo con los docentes; con el propósito y único fin “el logro de aprendizajes de los estudiantes”, resultado final de esta propuesta .

Así también, esta alternativa de solución delimita claramente la responsabilidad de los actores de la comunidad educativa, como la del equipo directivo, quienes asumen la tarea fundamental de generar las condiciones externas necesarias para el aprendizaje; por otro lado los docentes quienes asumen el rol de diagnosticar,

planificar, ejecutar y evaluar de procesos de aprendizaje y los resultados del avance de metas de aprendizaje de los estudiantes; los padres de familia quienes trabajarán en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres a través de su participación activa en las jornadas y encuentros familiares, para coadyuvar a la mejora de los aprendizajes principalmente en la comprensión de textos escritos.

Es así que, la implementación de la alternativa de solución referida al plan de MAE, contempla la implicancia de estrategias como: la ejecución de visitas a las aulas que realizará el equipo directivo a través del monitoreo pedagógico, el desarrollo de círculos de interaprendizaje sobre estrategias pedagógicas y didácticas para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos a través del acompañamiento pedagógico desarrollado en el marco de una retroalimentación formativa de las prácticas pedagógicas, posibilita diversos espacios de reflexión sobre la práctica como oportunidades de aprendizaje; y la autoevaluación (auto reflexión), coevaluación (observación entre pares) y heteroevaluación (observación del equipo directivo) en la evaluación del desempeño docente generando la reflexión personal y grupal, con el propósito de fortalecer la práctica pedagógica y profesional de los docentes para el logro de aprendizajes de los estudiantes en el marco del enfoque crítico reflexivo.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Existe diversas fuentes de información que desarrollan los procesos de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) en este sentido, a continuación se desarrolla este tema principalmente en el marco de los documentos oficiales del Ministerio de Educación (MINEDU) los cuales orientan el quehacer del directivo para conducir la institución educativa de manera eficiente, pertinente y en forma efectiva. A continuación, se desarrollará por separado cada uno de los procesos implicados en el MAE.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. En el marco de la modalidad de las famosas PPR (presupuesto por resultados), las instituciones educativas públicas en el Perú en los últimos años no están ajenas a esta forma de monitoreo, herramienta gerencial que está dirigida a verificar la implementación de las actividades programadas, el uso de recursos, el logro de objetivos y las metas planteadas en la planificación.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo. El monitoreo pedagógico se define como un proceso, que consiste en el seguimiento y registro de información sobre el quehacer pedagógico del docente en el aula, con el objetivo de conocer su desempeño para posteriormente asesorarlo y capacitarlo según sus resultados. Esta estrategia busca además el crecimiento profesional en conformidad con los estándares institucionales y nacionales. (Cano, Castro, Musto Sarachu, 2009).

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.9)

Es importante destacar que la concepción de monitoreo ha ido cambiando, porque anteriormente se entendía al monitoreo como una supervisión que implementaban los directivos a los docentes, con el fin de identificar sólo sus debilidades y/o errores. Sin embargo, en la actualidad el concepto de monitoreo ha cambiado radicalmente porque ahora permite recoger información sobre la práctica pedagógica en donde servirá para identificar las falencias y los aciertos para que a partir de estos se encamine el acompañamiento pedagógico con la finalidad de fortalecer o mejorar su desempeño.

5.1.1.1.2. *Estrategia de monitoreo.* Revisando bibliografía se constata que existen estrategias para implementar el monitoreo pedagógico, para la obtención de información que ayudará para la toma de decisiones. Entre ellas tenemos la visita en el aula, la observación entre pares y la autogestión. Teniendo en cuenta el contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes y estudiantes, para efectos del presente trabajo académico se asumirá la estrategia de Visita al aula.

A. *Visita al aula.* El director o un directivo visitan el aula del docente para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado. El propósito es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados. 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 docente acompañado debe recibir una visita en aula al mes, la primera debe ser diagnóstica, las demás de asesoría personalizada y la última de salida que responde al balance del acompañamiento pedagógico y también evaluar la convivencia en el aula.

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo.* El monitoreo sobre la práctica pedagógica se vale de instrumentos como la ficha de cotejo; fichas de observación; cuaderno de campo: entre otros, que permiten recoger información para identificar fortalezas y dificultades en el proceso de enseñanza y logros de los aprendizajes de los estudiantes; entre ellos se ha determinado hacer uso de los siguientes:

A. *Ficha de observación.* Instrumento que permite el registro de las prácticas pedagógicas durante el desarrollo de sesiones de aprendizaje. Es un proceso que requiere de atención voluntaria e inteligente, orientado

por un objetivo con el fin de obtener información. La importancia atribuida a la observación dentro tanto de la formación inicial como permanente del profesorado se debe al gran número de posibilidades que ésta tiene dentro del ámbito educativo.

B. *Cuaderno de campo*. Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan 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 periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas teniendo como foco de atención las competencias priorizadas para los docentes en el marco del buen desempeño docente.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento*. El proceso de acompañamiento pedagógico puede definirse como una estrategia de formación en servicio centrada en el fortalecimiento de las capacidades de los docentes, para favorecer finalmente logros de aprendizaje. En tal sentido, su propósito consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de los actores educativos. En tal sentido, se puede definir al acompañamiento pedagógico, como:

... un proceso sistemático y permanente, mediado por el acompañante, con el objeto de interactuar con el docente y el director para promover la reflexión sobre su práctica; es decir, para incentivar tanto el descubrimiento de los supuestos que están detrás de dicha práctica como la toma de decisiones para realizar los cambios necesarios. Esta reflexión debe servir para iniciar un proceso de transformación y mejora de la práctica pedagógica misma de modo que se garantice el logro de aprendizajes desde una perspectiva integral. (MINEDU, 2014, p. 7)

Desde esta perspectiva, se entiende que se debe trabajar de manera cercana con los docentes, acompañarlos de manera asertiva y no como una supervisión inquisidora, sino más bien como una estrategia de caminar junto al docente, para ir fortaleciendo sus capacidades a partir de un soporte técnico y personal que le ayudará a mejorar su desempeño docente, situación que finalmente redundará en el logro de aprendizajes por parte de los estudiantes.

5.1.1.2.2 *Estrategia de acompañamiento*. Entre las estrategias de acompañamiento tenemos pasantías, talleres de fortalecimiento, círculos de interaprendizaje, entre otras. De acuerdo a las características de la institución educativa se ha priorizado ejecutar la estrategia de círculos de interaprendizaje; a continuación, se desarrollará esta estrategia.

A. *Círculos de inter aprendizaje.* Favorece la socialización y la valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en el aula, a través de espacios de discusión y reflexión. Además, promueve la construcción de propuestas de innovación pedagógica y de investigación-acción en el aula. Esta actividad complementaria es fundamental para el logro de la reflexión colectiva, el enriquecimiento de los aprendizajes desde la experiencia de sus pares y la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje.

Estos círculos de interaprendizaje son reuniones programadas y concentradas entre el acompañante o quien haga sus veces y los docentes acompañados para abordar temática variadas que van desde la reflexión sobre las practica pedagógicas hasta la profundización de aspectos de interés de los profesores extraídos de las visitas de acompañamiento con el único propósito de mejorar la práctica docente y por ende la enseñanza aprendizaje.

B. *Talleres de fortalecimiento docente.* Espacios de formación dirigida a las docentes para analizar el sustento teórico y técnico que orientan los procesos pedagógicos y didácticos para el desarrollo de la práctica pedagógica. Al respecto el Ministerio de Educación (2016), considera que son reuniones periódicas de formación teórico práctica y reflexión dirigidas a los docentes con la finalidad de actualizar sus conocimientos pedagógicos, en situación de debilidad, respetando sus características pedagógicas y estilos de aprendizaje.

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente. El proceso de evaluación del desempeño docente, es de suma importancia en el marco del monitoreo, acompañamiento y evaluación; puesto que nos permitirá valorar el progreso de los docentes acompañados. A continuación, se desarrolla este proceso al detalle.

5.1.1.3.1 Definición de evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño docente tiene sentido, cuando brinda la oportunidad de abrir nuevos horizontes, un nuevo sentido de reflexión sobre la práctica educativa y sobre el perfil del educador ideal y necesario para el desarrollo de la sociedad. Dentro de ese orden de ideas, se puede afirmar que:

La evaluación del desempeño docente, es un proceso inminente dentro de la evaluación institucional. A través de la misma se asigna valor al curso de la acción. Es la formulación de juicios sobre normas, estructuras, procesos y productos con el fin de hacer correcciones que resulten necesarias y convenientes para el logro más eficiente de los objetivos. (MINEDU, 2016, p.48)

Dentro de esta perspectiva, la evaluación del desempeño docente no debe ejecutarse, ni ser percibida por los docentes evaluados, como una estrategia de vigilancia jerárquica, para controlar las actividades, la conducta y la forma de ser del personal docente, sino como un modo de fomentar y favorecer el perfeccionamiento profesional y personal del profesorado, como un proceso que ayude a identificar las cualidades que conforman el perfil del docente ideal, para generar políticas educativas que contribuyan a su generalización.

5.1.1.3.2 *Tipos de evaluación.* Sobre la evaluación del desempeño, se puede afirmar que:

La Evaluación del Desempeño busca dar oportunidades para que los docentes demuestren sus habilidades y destrezas y reciban retroalimentación útil para la mejora de su práctica. Además, se debe evitar generar ansiedad o temor hacia la situación de evaluación. Por ello, se recomienda informar al docente con suficiente anticipación la fecha y hora de la observación, de modo que se sienta preparado y no lo tome por sorpresa. Igualmente, se recomienda que antes de la observación se explique al grupo de estudiantes que usted ingresará a observar la clase sin intervenir en ella. (MINEDU, 2016, p.11)

A. La autoevaluación: Es un proceso en el que los profesores formulan opiniones valorativas sobre la adecuación y efectividad de su trabajo como profesionales responsables de la educación de un grupo de alumnos. Este conjunto de valoraciones acerca de su propia actividad en el aula y en la escuela constituye un elemento imprescindible para mejorar paulatinamente los procesos educativos. El proceso de autoevaluación supone que un profesor, individualmente o con otros compañeros, lleve(n) a cabo un auto-examen de su labor docente en distintas dimensiones, empleando diferentes métodos. El empleo de cuestionarios es uno de ellos.

B. La heteroevaluación: Es la evaluación que realiza una persona sobre otra respecto de su trabajo, actuación, rendimiento, etc. A diferencia de la coevaluación, aquí las personas pertenecen a distintos niveles, es decir no cumplen la misma función. En el marco del presente trabajo académico, se refiere a la evaluación que habitualmente debe llevar a cabo el equipo directivo, respecto al desempeño de los docentes.

C. La coevaluación: Es un proceso que implica que un docente puede evaluar el desempeño de sus colegas; este tipo de evaluación tiene un conjunto de posibilidades ya que supone enjuiciar las actuaciones de otras personas. Consiste en que una persona evalúa lo que otra “su par” ha realizado. El tipo de

evaluación que con mayor frecuencia se utiliza es aquella donde el directivo es quien, diseña, planifica, implementa y aplica la evaluación y donde el docente es sólo quien responde a lo que se le solicita; justamente para garantizar la participación de los diversos actores es que se plantea este tipo de evaluación, para ir empoderando a los actores educativos en una cultura evaluativa con miras a la mejora continua.

5.1.1.3.3. Instrumento de evaluación. Entre los instrumentos que se propone para implementar los tipos de evaluación antes descritos, tenemos la ficha de monitoreo, instrumento orientado a registrar los hechos pedagógicos observables, mas no a emitir opiniones sobre algún hecho o circunstancia, como resultado de la visita que se realiza dentro o fuera del aula y la asesoría personalizada con el docente, luego que concluya con la ejecución de su sesión programada para la fecha.

Para el acompañamiento y monitoreo, se sugiere una herramienta que permita obtener verificaciones rápidas del cumplimiento de la práctica pedagógica desarrollada por los docentes en aula (con énfasis en los compromisos de gestión escolar 4, 5 y 6). Dado que contar con instrumentos idóneos para estas actividades es fundamental, la IE puede adicionalmente incorporar aquellos que considere necesarios y que se ajusten más a su propia experiencia. En cualquier caso, la ficha que presentamos a continuación es una herramienta que puede servir de base. (MINEDU, 2014, p. 57)

El Ministerio de Educación a lo largo de los últimos años viene proponiendo diversas herramientas como aplicativos o fichas, las mismas que contribuyen para la sistematización de resultados y posterior toma de decisiones. Herramientas que de ser utilizadas por el equipo directivo y los docentes sirven también con fuente diagnóstica histórica de los años anteriores y de base para la planificación de las actividades a plantearse durante el desarrollo del año escolar.

5.1.2 Área curricular de Comunicación. De acuerdo al programa curricular del Educación Primaria, el área de Comunicación tiene por finalidad, que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad, con la finalidad de representar el mundo formal real o imaginario. Lo que se logrará mediante el uso del lenguaje, como herramienta fundamental que tiene la persona, porque le permite tomar conocimiento de sí mismo al dar sentido a sus vivencias y saberes. Por ello, desde los aprendizajes que propia el área curricular de Comunicación, contribuyen a comprender el mundo contemporáneo, para tomar decisiones y de igual manera actuar éticamente en los diferentes ámbitos de la vida (MINEDU, 2016, p. 142).

El logro del perfil del egreso de los estudiantes de la Educación Básica se favorece por el desarrollo de diversas competencias. A través del enfoque comunicativo, el área de Comunicación promueve y facilita que los estudiantes desarrollen y vinculen las siguientes competencias: se comunica oralmente en su lengua materna; lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna; y escribe diversos tipos de textos en su lengua materna. (MINEDU, 2016, p. 58).

5.1.2.1. Enfoque comunicativo. El marco teórico que orienta el proceso de enseñanza y aprendizaje del área corresponde al enfoque comunicativo. Este enfoque desarrolla competencias comunicativas a partir de usos y prácticas sociales del lenguaje, situados en contextos socioculturales distintos: es comunicativo, porque su punto de partida es el uso del lenguaje para comunicarse con sus semejantes, produciendo textos orales y escritos de distinto tipo, con diferentes propósitos. También considera las prácticas sociales del lenguaje, porque la comunicación no es una actividad aislada, y enfatiza lo sociocultural, porque se sitúan en contextos sociales y culturales específicos. Asimismo, el área contempla la reflexión sobre el lenguaje, considerando el impacto de las tecnologías en la comunicación humana.

La piedra angular del enfoque comunicativo es la interacción, puesto que representa tanto medio como objetivo ulterior del aprendizaje de la lengua. Esta interacción se entiende como activa y pasiva así como oral y escrita que, por ende, aglutina las cuatro competencias básicas que definen la competencia lingüística dentro de la competencia comunicativa (lingüística, pragmática y cultural), como fin último del aprendizaje de la lengua. (Vázquez, 2011, p. 67)

5.1.2.2. Competencia Lee diversos tipos de textos escritos. El área de comunicación presenta tres competencias: a) se comunica oralmente en su lengua materna; b) lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna; y, c) escribe diversos tipos de textos en su lengua materna. Ellas sirven para todos los estudiantes desarrollen competencias comunicativas, para interactuar con el resto de las personas, comprender y construir la realidad, y representar el mundo de forma real o imaginaria. Desarrollo que se va dando mediante el uso de lenguaje. Para el presente trabajo académico se toma la segunda competencia, con la finalidad de abordar el problema en beneficio de los estudiantes por la mejora de sus aprendizajes.

5.1.2.2.1. Procesos didácticos del área de Comunicación. La propuesta del enfoque comunicativo que se viene desarrollando en el Perú, contenida en el Diseño Curricular Nacional desde el año 2009 y modificada el año 2015; como también las Rutas del Aprendizaje, y durante el último año el Currículo Nacional de

Educación Básica; es el de propiciar las competencias comunicativas en los estudiantes de los tres niveles: inicial, primaria y secundaria, es decir que aprendan a utilizar el lenguaje hablado y escrito para comunicarse de manera efectiva en distintas situaciones sociales, desarrollando confianza, seguridad y actitudes favorables para la comunicación oral y escrita.

Es importante dotar a los estudiantes de objetivos de lectura; actualizar sus conocimientos previos; ayudarles a formular predicciones; fomentar sus interrogantes; de hecho, lo natural es que cuando se presenta un texto y se tiene la intención de hacer un trabajo previo sobre él, aparezcan mezclas, sin que a veces se esté muy seguro de si están planteando interrogantes o formulando predicciones. Con relación al alumno, todo lo que pueda hacerse antes de la lectura tiene la finalidad de: Suscitar la necesidad de leer, ayudándose a describir las diversas utilidades de la lectura en situaciones que favorezcan su aprendizaje significativo. Proporcionarle los recursos necesarios para que pueda afrontar la actividad de lectura con seguridad, confianza e interés. (Solé, 2007, p.57)

A continuación, pasamos a revisar cada proceso didáctico para el logro de la comprensión lectora, propuesta por Isabel Solé (2007), que se constituye en un importante aporte para diseñar la intervención pedagógica del docente en el área de comunicación.

A. Antes de la lectura. Es el primer momento en todo proceso lector a partir del cual el docente propicia estrategias que ayuden al estudiante a determinar el propósito de lectura, activar los saberes previos, formular hipótesis sobre el contenido del texto a partir de indicios que le ofrece el texto, formular hipótesis acerca del tema y la presentación del texto (breve reseña del autor).

B. Durante la lectura. Es el segundo momento las estrategias se orientan hacia la modalidad o formas de lectura, que pueden ser lectura global del texto en forma individual, silenciosa o con ayuda del docente; intercambio o diálogo para reconstruir el sentido del texto (a través de preguntas y repreguntas); relectura de partes confusas para aclarar posibles dudas; identificar vocabulario desconocido y deducir el significado a partir del contexto del texto.

C. Después de la lectura. En este último momento se desarrollan técnicas o estrategias que permiten dar cuenta de lo comprendido en el texto, así tenemos la contratación de hipótesis, el intercambio para profundizar la comprensión del texto, la elaboración de resúmenes, gráficos, organizadores; formular y responder preguntas considerando los niveles de comprensión y realizar actividades complementarias y de refuerzo a la lectura y escritura.

5.1.2.2.2 *Planificación Planificar*. Es el arte de imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan. La planificación es una hipótesis de trabajo, no es rígida, se basa en un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje. En su proceso de ejecución, es posible hacer cambios en función de la evaluación que se haga del proceso de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de que sea más pertinente y eficaz al propósito de aprendizaje establecido. “Planificar y evaluar son procesos estrechamente relacionados y se desarrollan de manera intrínseca al proceso de enseñanza y aprendizaje” (MINEDU, 2017, p. 3).

De acuerdo con la definición planteada, existen tres procesos que se deben considerar al planificar; estos procesos responden a las siguientes interrogantes ¿Qué aprendizajes deben lograr mis estudiantes?, es decir establecer el propósito de aprendizaje. La segunda interrogante es ¿Qué evidencia voy a usar para evaluarlos?, es decir el acopio de las evidencias de aprendizaje; y la tercera interrogante es ¿Cuál es la mejor forma de desarrollar esos aprendizajes?, para evidenciar la situación significativa, actividades, estrategias, y materiales educativos. Estos procesos se pueden dar simultáneamente, en forma recurrente o interactiva, interrogantes claves que al momento de planificar todo docente debe tenerlas siempre presente.

La planificación curricular como lo afirma el Ministerio de Educación (2017) sirve para el planeamiento de la planificación a largo como la planificación anual, que permite organizar secuencialmente los propósitos de aprendizaje para el grado escolar (competencias o desempeños y enfoques transversales), los cuales se organizan por bimestres o trimestres y por unidades didácticas, ello implica un proceso de reflexión y análisis respecto a los aprendizajes que se espera que desarrollen los estudiantes en el grado: comprenderlos, estudiarlos, saber qué implican y cómo evidenciar su desarrollo. Debe permitir que los estudiantes tengan reiteradas oportunidades para profundizar los propósitos de aprendizaje previstos para el año, considerando sus necesidades de aprendizaje, a fin de retomarlas en las siguientes, desde la lógica de que el aprendizaje es un proceso continuo.

5.1.2.2.3. *Convivencia democrática*. El ser humano en la convivencia con los otros debe saber cómo hablar, actuar y dirigirse a los demás dependiendo del grupo en el que nos encontremos. Por ello, es fundamental conocer cuáles son las reglas o normas de convivencia que fueron consensuadas en la institución educativa, para saber comportarnos allí, de la misma forma en la familia, en la iglesia, entre otros. Es decir, debemos regirnos según las normas de convivencia

tanto social como cultural. Sin embargo, existen acciones comunes que se deben asumir para poder convivir de manera armoniosa con los demás. Este común denominador los constituye los valores que permiten alcanzar o lograr una convivencia efectiva en los diversos grupos en los que nos desenvolvemos.

Para poder vivir en convivencia con los demás, darle un sentido trascendente a la vida y poder convivir con los otros se tiene que vivir éticamente, es decir vivir humanamente basando nuestros actos en valores. Así mismo, agrega que el poder convivir con otras personas implica que se tenga una educación moral. Esto hace referencia a tener una actitud democrática en la cual no solo se actúe en beneficio propio sino también en el de otras personas. Por lo mismo, para poder actuar con valores y favorecer la convivencia, deben interiorizarse de tal manera que puedan ser puestos en práctica en las situaciones que lo ameritan y de las formas adecuadas. Así mismo, la Tueros, (2002) añade que este proceso de adquisición de valores implica un proceso largo, que se logra con adecuada instrucción.

Por lo tanto, se puede afirmar que en la convivencia se dan relaciones entre los estudiantes con sus pares, adultos, adultos y pares, adultos y estudiantes, entre otros. Trabajar el desarrollo de actitudes que favorezcan una buena convivencia desde la escuela, el círculo social más cercano y significativo para el estudiante, permitirá que el alumno pueda luego lograr una exitosa inserción en la sociedad y así pueda relacionarse adecuadamente con los otros basando sus acciones en valores y comunicándose de manera permanente para la resolución de conflictos, toma de decisiones, entre otros.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa que se presenta a continuación guarda estrecha relación con la alternativa de solución, denominada “El efecto del Acompañamiento Pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales” que se desarrolló en diferentes instituciones educativas del ámbito nacional del Perú, tanto rural como urbano, involucrando tanto a las públicas como privadas, de tipo: unidocentes multigrado, polidocentes multigrado y polidocentes completas, con características de lengua materna de los estudiantes (hispanohablantes y lenguas

“originarias”), e identificando el nivel socioeconómico de las familias de los estudiantes. Experiencia impulsada desde el Ministerio de Educación desde el año 2008 con el Programa de Educación Logros de Aprendizaje (PELA).

Uno de los objetivos de la experiencia exitosa fue la elaboración, socialización y ejecución del Plan de acompañamiento a docentes. Objetivos planteados que se encuentra directamente ligados al problema que se pretende solucionar como institución educativa, dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje, para la mejora progresiva del rendimiento académico de los estudiantes, específicamente en el área de comunicación, en la competencia comprensión lectora. Todo ello con la finalidad de construir saberes y conocimiento institucionales sobre dicha experiencia, al mismo tiempo que se mejorara el proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación.

Otro de los objetivos de la experiencia fue revertir las características más críticas del sistema educativo escolar peruano como los grandes déficits en los rendimientos escolares de los estudiantes. Desde que el Perú dispone de resultados de evaluaciones del rendimiento escolar aproximado para cuyo fin se tiene como principal fuente de información al portal de la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de educación. A partir del 2013 se empezó a implementar algunas modificaciones importantes en el acompañamiento pedagógico respecto a su diseño original incorporando el componente relacionado a los formadores de acompañantes.

También, se amplió la participación de docentes de inicial y III ciclo de primaria, es decir, atendiendo a todos los docentes que enseñan en el nivel primaria de la escuela intervenida, se precisaron mejor y ajustaron los criterios de la denominada “focalización” de forma que las escuelas multigrado (incluyendo las unidocente) ubicadas en áreas rurales fueran las que se atendería con prioridad, la atención a escuelas que atienden a estudiantes vernáculo-hablantes tendrían un diseño de particular a esas condiciones. Se definieron competencias básicas de los docentes en las que debía concentrarse la tarea de acompañamiento y a partir de las cuales debería definirse mejor los principales componentes, es decir, desde las visitas hasta los micros talleres y talleres.

El programa denominado Acompañamiento Pedagógico, impulsada desde el Ministerio de Educación, es una forma de capacitación laboral durante y en el servicio que tiene por propósito mejorar los logros de aprendizaje a través de la mejora del proceso en el aula. Este es una contribución y diferencia importante con anteriores

programas de capacitación desarrolladas por el ministerio de educación, porque en la gran mayoría de las instituciones intervenidas, se logró mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

La experiencia consiste en tres formas de intervención que componen según el protocolo PELA en el 2013, que en un primer momento se da la visita en el aula que comprende tres momentos, la primera la diagnóstica basada en la observación de una clase tomando en cuenta el contexto sociocultural y las características del docente y de los estudiantes, la segunda visita consiste en observaciones participativas, demostrativas o comparativas sin asumir la conducción de la clase a fin de mantener el liderazgo pedagógico del docente, y, finalmente la visita de salida, todo ello acompañado con el desarrollo de micro talleres, los talleres de especialización.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Para la implementación de la alternativa de solución frente al problema determinado, se ha formulado el siguiente objetivo general el cual finalmente tendrá un impacto favorable en el logro de los aprendizajes de los estudiantes siendo el siguiente:

- Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes del III ciclo de en el área de Comunicación de la Institución Educativa N°: 80925 del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Para el logro del objetivo general planteado en el presente trabajo académico, se ha propuesto tres objetivos específicos en función a los procesos implicados en el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica docente en aula, los cuales redundarán finalmente en logros de aprendizajes de los estudiantes, los objetivos son:

- Monitorear la práctica pedagógica docente en el área de Comunicación mediante las visitas de observación al aula para recoger, analizar y reflexionar la información sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica pedagógica docente en el área de Comunicación interviniendo a través de talleres de fortalecimiento y grupos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el uso de nuevas estrategias didácticas que favorezcan el desarrollo de la comprensión lectora.
- Evaluar la práctica pedagógica docente en el área de comunicación a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el 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 III ciclo de Educación Básica Regular en el área de Comunicación, su ejecución implica el despliegue del liderazgo pedagógico del equipo directivo a partir de una intervención estratégica, oportuna y sostenida.

La implementación de la alternativa de solución implica la realización de diferentes estrategias. La ejecución del monitoreo pedagógico se concretizará a través de visitas de observación al aula para recoger información in situ sobre uso de estrategias, procesos didácticos, planificación curricular y gestión de la convivencia en el aula en el desarrollo de la práctica pedagógica, así mismo analizar y determinar las demandas de fortalecimiento pedagógico. El acompañamiento pedagógico se realizará mediante círculos de inter aprendizaje y talleres de fortalecimiento; ambos procesos se desarrollarán en el marco de una retroalimentación formativa de la práctica pedagógica como herramienta importante para la deconstrucción de la práctica y el fortalecimiento de las relaciones entre directivos y docentes.

Por otro lado, para la ejecución del proceso de evaluación dentro del MAE, se consideran estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del desempeño docente en el marco de una evaluación formativa, generando un dialogo crítico y reflexivo orientado a la reconstrucción del saber pedagógico y mejora del desempeño docente. A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

Alternativa de solución	Objetivos Específicos	Indicador	Metas	Estrategias	Actividades	Responsab.	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 del III ciclo de la IE N°: 80925 distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, UGEL Sánchez Carrión - La Libertad.	Monitorear la práctica pedagógica docente en el área de Comunicación mediante las visitas de observación al aula para recoger, analizar y reflexionar la información sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos y la convivencia en el aula.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información del trabajo pedagógico docente.	2 visitas atendidas a cada aula del III ciclo de la I.E.	Visita al aula	1.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Equipo directivo	x											
					1.2.Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo a los docentes.	Equipo directivo	x											
					1.3.Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo	x											
					1.4.Ejecución de primera visita diagnóstico del desempeño docente	Equipo directivo		x										
					1.5.Ejecución de segunda visita diagnóstico del desempeño docente	Equipo directivo		x										
					1.6.Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo		x										
					1.7.Observación de sesiones de aprendizaje a los docentes del III ciclo	Equipo directivo			x		x		x					
	Acompañar la práctica pedagógica docente en el área de Comunicación interviniendo a través de talleres de fortalecimiento y grupos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el uso de nuevas	Número de círculos de interaprendizaje sobre el uso de estrategias de enseñanza de la comprensión lectora.	3 círculos de interaprendizaje sobre el total de aulas del III ciclo de la IE	Círculos de interaprendizaje sobre el uso de estrategias de enseñanza de la comprensión lectora	2.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo			x									
					2.2.Selección de temas y coordinación con el docente fortaleza quien dirigirá el círculo de interaprendizaje	Equipo directivo			x									
					2.3.Elaboración de la hoja de ruta del círculo de aprendizaje	Equipo directivo			x									

	estrategias didácticas que favorezcan el desarrollo de la comprensión lectora.				2.4.Ejecutar el círculo de interaprendizaje sobre estrategias de enseñanza de la comprensión lectora.	Equipo directivo				x		x		x	
					2.5.Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje.	Equipo directivo								x	
					2.6.Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Equipo directivo			x		x		x		
	Número de talleres de fortalecimiento sobre el uso de estrategias de enseñanza de la comprensión lectora.	2 talleres de fortalecimiento sobre el total de aulas del III ciclo de la IE	Taller de fortalecimiento de capacidades en el uso de estrategias de enseñanza de la comprensión lectora.	3.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia del taller de fortalecimiento.	Equipo directivo				x						
				3.2.Selección de temas y coordinación con el especialista quien expondrá la temática en el taller de fortalecimiento	Equipo directivo				x						
				3.3.Elaboración de la hoja de ruta del taller de fortalecimiento	Equipo directivo				x						
				3.4. Ejecutar el taller de fortalecimiento sobre estrategias de enseñanza de la comprensión lectora.	Equipo directivo				x		x				
				3.5.Evaluación de la ejecución del taller de fortalecimiento	Equipo directivo						x				
				3.6. Publicación de compromisos asumidos producto del taller de fortalecimiento sobre estrategias de comprensión lectora.	Equipo directivo						x				

	Evaluar la práctica pedagógica docente en el área de comunicación a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	% de docentes evaluados	100% de docentes	Autoevaluación Heteroevaluación y Coevaluación.	4.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia de la aplicación de la ficha de monitoreo, como instrumento de evaluación, y análisis del MBDD Y Directivo.	Equipo directivo	x										
					4.2.Jornada de contextualización y socialización del instrumento de evaluación	Equipo directivo		x									
					4.3.Elaboración del cronograma de aplicación del instrumento de evaluación	Equipo directivo			x								
					4.4.Aplicación del instrumento de evaluación mediante la autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación sobre el avance en la comprensión lectora.	Equipo directivo					x			x			x
					4.5.Retroalimentación formativa a partir de la valoración de los resultados obtenidos.	Equipo directivo			x	x	x	x	x	x	x	x	x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

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

El presente Plan de Monitoreo y Evaluación del Alan de Acción se presenta en la matriz de actividades planificada en la que se muestra: los objetivos específicos de monitoreo que describen las intenciones del plan seguido de los indicadores que expresan la proyección de logro, de igual forma se contempla las estrategias que se utilizarán y las actividades que se desprenden de ello, así mismo hay una valoración cuantitativa que podrá determinar el avance de las actividades propuestas la misma que denota una evidencia, luego se cuenta con un espacio para anotar las principales dificultades que pudieran existir y finalmente el porcentaje de logro de la meta.

El presente plan se ha proyectada realizarlo en dos momentos; la primera intervención en el mes de junio y la segunda intervención en el mes de setiembre. A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción:

Alternativa de solución	Objetivos Específicos	Indicador	Metas	Estrategias	Actividades	Responsab.	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 del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE N°: 80925 del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, UGEL Sánchez Carrión - La Libertad.	Monitorear la práctica pedagógica docente en el área de Comunicación mediante las visitas de observación al aula para recoger, analizar y reflexionar la información sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos y la convivencia en el aula.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información del trabajo pedagógico docente.	2 visitas atendidas a cada aula del III ciclo de la I.E.	Visita al aula	1.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Equipo directivo	x											
					1.2.Jornada de revisión, socialización y difusión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo	x	x										
					1.3.Elaboración, socialización y difusión del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo		x										
					1.4.Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Equipo directivo			x									
					1.5.Procesamiento de la información y elaboración del informe de monitoreo y comunicación de demanda formativa resultado de la primera visita	Equipo directivo				x								
					1.6.Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 y 4)	Equipo directivo					x	x	x					
	Acompañar la práctica pedagógica docente en el área de Comunicación interviniendo a través de talleres de fortalecimiento y grupos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el uso	Número de círculos de interaprendizaje sobre el uso de estrategias de enseñanza de la comprensión lectora.	3 círculos de interaprendizaje sobre el total de aulas del III ciclo de la IE.	Círculos de interaprendizaje sobre uso de estrategias y procesos didácticos para la comprensión de textos escritos.	2.1. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo		x	x	x		x	x	x				
					2.2. Coordinación con el docente que dirigirá círculos de interaprendizaje sobre uso de estrategias y procesos didácticos para la comprensión de textos escritos.	Equipo directivo	x	x										

	de nuevas estrategias didácticas que favorezcan el desarrollo de la comprensión lectora.				2.3. Ejecución de los círculos de inter aprendizaje sobre estrategias y procesos didácticos para la comprensión lectora.	Equipo directivo		X	X	X		X	X	X	
					2.4. Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de inter aprendizaje.	Equipo directivo		X	X	X		X	X	X	
					2.5. Evaluación de la ejecución del círculo de inter aprendizaje sobre estrategias y procesos didácticos para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos.	Equipo directivo		X	X	X		X	X	X	
		Número de talleres de capacitación pedagógica.	2 talleres de fortalecimiento sobre el total de aulas del III ciclo de la IE.	Taller de capacitación pedagógica sobre planificación curricular, uso de estrategias y procesos didácticos para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos.	3.1. Planificación del taller de capacitación pedagógica sobre planificación curricular estrategias y procesos didácticos para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos.	Equipo directivo	X	X							
					3.2. Establecimiento de horarios para la ejecución del taller de capacitación sobre planificación, estrategias y procesos didácticos para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos.	Equipo directivo	X	X							
					3.3. Coordinación con el docente quien conducirá el	Equipo	X	X							

[illegible]

					desempeño docente, analizando resultados.												
					4.5. Aplicación del instrumento de evaluación para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente.	Equipo directivo					X						X
					4.6. Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias).	Equipo directivo		X				X	X	X	X		
					4.7. Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.	Equipo directivo		X				X	X	X	X		

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

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

La Evaluación y Monitoreo del Plan de Acción implica la consideración de algunos riesgos que podrían presentarse en su ejecución, tal es el caso de las que a continuación se presenta, ante las cuales se han propuesto algunas medidas correctivas a adoptarse con el objetivo de garantizar resultados efectivos.

Objetivos específicos del plan de acción	Riesgos	Medidas a adoptarse
Monitorear la práctica pedagógica docente en el área de Comunicación mediante las visitas de observación al aula para recoger, analizar y reflexionar la información sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos y la convivencia en el aula.	- Renuencia de algunos docentes con las actividades programada en el plan de monitoreo de la práctica pedagógica por el tiempo programado. - Disconformidad de algunos docentes con los resultados de monitoreo.	- Involucrar a la comunidad educativa en la elaboración del plan de monitoreo pedagógico. - Jornada de reflexión sobre los resultados del diagnóstico del desempeño docente.
Acompañar la práctica pedagógica docente en el área de Comunicación interviniendo a través de talleres de fortalecimiento y grupos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el uso de nuevas estrategias didácticas que favorezcan el desarrollo de la comprensión lectora.	- Disponibilidad de tiempo de para participar en círculos de inter aprendizaje y talleres de capacitación pedagógica.	- Consensuar el cronograma de acompañamiento pedagógico. - Implementar una política de estímulos y reconocimientos al equipo docente comprometido con la mejora de su formación docente y participe activamente en los círculos de inter aprendizaje y talleres de fortalecimiento docente.
Evaluar la práctica pedagógica docente en el área de comunicación a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	- La información recogida en la autoevaluación docente no responda a la realidad objetiva del desempeño docente y la ficha de autoevaluación se llene solo por dar cumplimiento al protocolo.	- Jornada de reflexión sobre la importancia de la evaluación para la mejora del desempeño docente.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción.

8. Presupuesto

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

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos que anticipa el tiempo señalado para su desarrollo, así como de costos que demandaría la implementación de las actividades y finalmente, las fuentes de financiamiento que dan a conocer las fuentes de procedencia.

Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de financiamiento
1.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.2.Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.3.Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo	Ninguno	
1.4.Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Primera semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.5.Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de abril	Ninguno	
1.6.Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...)	Mayo - Junio	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.3.Ejecución de los círculos de inter aprendizaje sobre estrategias y procesos didácticos para la comprensión lectora.	Abril- octubre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.5.Evaluación de la ejecución del círculo de inter aprendizaje sobre estrategias y procesos didácticos para la comprensión lectora.	Abril- octubre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos Propios
3.4.Ejecución del taller de capacitación sobre estrategias y procesos didácticos para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos.	Abril- octubre	S/.150 pago honorario profesional	Recursos propios
4.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y características de la evaluación en la II.EE.	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
4.2.Jornada de revisión MBDD y	Primera semana	S/ 1.00 de fotocopia por	Recursos

determinación de aspectos e indicadores a evaluar.	de marzo	número de docentes	propios
4.3.Socialización y difusión de la ficha de evaluación del desempeño docente.	segunda semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
4.4.Aplicación de instrumento de autoevaluación y coevaluación del desempeño docente.	primera semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
4.5.Aplicación del instrumento de evaluación para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente.	Última semana de junio	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

La elaboración del presente trabajo académico es producto de un proceso de formación y fortalecimiento profesional en la gestión escolar desde un enfoque de liderazgo pedagógico, el mismo que se desarrolló en seis módulos formativos que permitieron recibir las orientaciones, los espacios de reflexión necesarios para dar una mirada global a la gestión que se viene realizando en la institución educativa, así mismo observar y analizar la problemática que vienen atravesando los estudiantes referido al nivel de logro insatisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna de los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80925 del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión y la implicancia de la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa para su solución.

El Módulo denominado Introductorio, de naturaleza 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 y que al mismo tiempo demandaba una intervención efectiva del equipo directivo desde su liderazgo pedagógico en la gestión escolar.

El Módulo 1, desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, relacionado al bajo nivel de comprensión lectora. En relación al Módulo 2, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, se procedió a analizar la gestión escolar desde el enfoque de procesos lo que permitió identificar los procesos involucrados con el problema priorizado y visualizarlo en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor para dar solución al problema.

El Módulo 3, referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática priorizada facilitando valiosos espacios de reflexión sobre la importancia de la participación y clima institucional en la gestión escolar; y además se elaboró el informe del diagnóstico del problema priorizado a partir de la aplicación de instrumentos para recoger información de diferentes grupos de interés,

para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de los instrumentos, tanto de la ficha de monitoreo como del cuestionario para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo, así como la participación de los padres de familia en el proceso formativo de sus hijos.

Por otra parte, en el Módulo 4, se desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, el cual brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el informe diagnóstico, dando lugar al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos y la interpretación correspondiente para la proyección de alternativas de solución viables ante el problema priorizado. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones oportuna.

Finalmente, en el Módulo 5, denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del trabajo académico. Además, se brindó las orientaciones para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución a la problemática referida al nivel de logro insatisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna de los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE N°80925 distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, región La Libertad; planteando así una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido, el producto global concretizado en el presente trabajo académico ha sido resultado de una construcción progresiva cuya elaboración ha servido para crear espacios de reflexión en la institución educativa sobre el quehacer de cada actor y en especial del equipo directivo como líder de la escuela en el marco del liderazgo pedagógico.

10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de construcción del trabajo académico se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, logrando reconocer lecciones aprendidas que me permitirán reconstruir mi práctica como líder pedagógico en la institución educativa donde me desenvuelvo. Este proceso me ha permitido reconocer que:

- Es necesario partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido el trabajo colaborativo es de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa. Y es a partir de esta información que las propuestas de solución serán pertinentes y viables.
- Se hace necesario empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, en ese sentido es importante que conozcan los instrumentos de monitoreo vigente en la institución educativa y se fortalezcan o se creen los espacios para la reflexión de los resultados desde el enfoque crítico reflexivo orientado a la mejora continua a fin de romper paradigmas sobre evaluación.
- La gestión escolar en la institución educativa debe estar orientada a la mejora continua, a partir de la gestión por procesos, donde cada uno de los procesos implicados genere valor para el logro de la visión y metas institucionales, la misma que debe estar centrada en la mejora de los aprendizajes sustentado en el enfoque de liderazgo pedagógico del equipo directivo.
- Es importante que toda la comunidad participe en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes, se debe desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes.

Referencias

- Blazquez, P., Casse, J., Escudero, J., Martinez, A., & Peña, F. (2007). *Modelo para Autoevaluar la Practica Docente* . España : Graficas Muriel, S.A.
- Castillo, S. (2003). *Compromisos de la Evaluación Educativa*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Cano, Castro, Musto y Sarachu, 2009). *Orientación y Monitoreo Pedagógico*. Buenos Aires: Argentina ECESCA S.A.
- Cuenca, R. N. (2007). *Nuevos Maestros para America Latina* . Madrid: Ediciones Morata,S.L.
- Educación, M. d. (2016). *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017*. Perú: Minedu.
- Escoriza, J. (2006). *Evaluación del Conocimiento de las Estrategias de Comprensión Lectora* . Barcelona: Barcelona Edición universitat.
- Solé, I. (2006). *Estrategias de Comprensión Lectora*. Barcelona: Editorial Graó.
- Tueros. (2002). *Clima Social Familiar*. Perú: Editorial UNMASM.
- Lopez, J., & Bolívar, Antonio. (2008). *La Autonomia de los Centros Escolares* . España: Secretaria General Tecnica .
- Marcelo, Carlos y Vaillant Denisse. (2009). *Desarrollo Profesional - ¿Como se aprende a enseñar?* Madrid : Narcea S.A. De Ediciones Madrid .
- Ministerio de Educacioón. (2013). *Orientaciones Generales para la Planificación Curricular*. Peru.
- Ministerio de Educacioón. (2014). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo* . Lima: Ministerio de Educación .
- Ministerio de Educacioón. (2015). *Rutas de Aprendizaje* . Lima .
- Ministerio de Educacioón. (2016). *Marco del Buen Desempeño Docente* . Lima.
- Ministerio de Educacioón. (2017). *Cartilla de Planificación Curricular*. Lima.
- Rodriguez, M., & carmen, L. (2012). *Otra Educación es Posible*. Madrid: Narcea,S.A. De Ediciones, 2012.
- Rodriguez, M., & Llopis, C. (2012). *Otra Educación es Posible*. Madrid: Narcea,S.A. De Ediciones.

Vasquez, A., Acosta. (2011). *Estrategias de Comprensión Lectoratra* . México: UCV
SCIENTIA, Educa S.A.

APENDICES

FICHA DE MONITOREO DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	
NOMBRE DE LA I.E. 80925	CÓDIGO MODULAR: 0561316
DIRECCIÓN: EL CAPULÍ	UGEL: Sánchez Carrión
NIVEL: Inicial () Primaria (X) Secundaria ()	DRE: La Libertad

DATOS DEL OBSERVADOR:

1. Cargo del observador	Director (X)	Subdirector de nivel ()	2. Fecha del monitoreo	22	07	2017
	Coordinador académico () Coordinador del área ()			Día	Mes	Año
	Otro cargo () Especificar: _____					

Datos del docente observado → Datos a ser registrados consultando al docente

3.- Apellidos y Nombres:		4.Especialidad	
--------------------------	--	----------------	--

Datos de la sesión observada → Datos a ser registrados mediante la observación

5. Área o áreas desarrolladas → Anotar en el siguiente espacio							
6. Denominación de la sesión:							
Nivel educativo:	Inicial ()	Primaria ()	Secundaria. ()	8. Grado(s) o año(s) en el aula:		9. Sección:	
Turno	Mañana ()	Tarde ()	7. Duración de la sesión observada:		_____ hrs., _____ min.		

NIVEL DE AVANCE

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

Inicio

En proceso

logrado

16	17-32	33-48
----	-------	-------

DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE:

Uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda:

Complete los ítems 01 - 03 mediante la observación de la sesión.		Valoración		
01	El/la docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.			
02	El/la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.			
03	El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de cada I.E. (Inicial y Primaria) y respeta el número de horas establecido según la RSG 2378-2014-MINEDU (Secundaria)			
Complete el ítem 04 referido a la planificación.		Valoración		
04	El/la docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.			
Sub total				

Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda

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

	Programación Curricular.			
12	El/la docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa.			
Sub total				

Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje→ Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda				
Complete los ítems 13 - 15 mediante la observación de la sesión.		Valoración		
13	El/la docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.			
14	El/la docente acompaña y orienta, a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr.			
15	El/la docente usa materiales elaborados con participación de estudiantes y/o PPFF para el desarrollo de los aprendizajes.			
Complete el ítem 16 mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar "En inicio".		Valoración		
16	El/la docente presenta la planificación (carpeta pedagógica) en la que se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión.			
Sub total				
Total Final				

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

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

Comentarios

GUÍA DE ENTREVISTA

I.- DATOS GENERALES:

1. Técnica aplicada : Grupo Focal/Focus Group

2. Objetivo:

Recoger información confiable de los docentes, sobre los hábitos de lectura, el acompañamiento y monitoreo que reciben por parte del equipo directivo y la participación de los PPF en el refuerzo de capacidades comunicativas desde el hogar en los estudiantes de educación primaria de la IE N° 80925 del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, UGEL-Sánchez Carrión.

3. Actores

❖ Moderador : Técnico en computación: Manuel Monzón Olivares

❖ Participantes : 6 docentes del nivel primaria

4. Fecha : viernes 16 de junio del 2017/ 8:00 am

5. Lugar : Auditorio de la IE N° 80925

6. Duración : 2 horas

7. Responsable de la aplicación: Técnico en computación: Manuel Monzón Olivares

II.- ACTIVIDADES DE DESARROLLO:

1. Actividades de inicio:

▪ **Dinámica de presentación/apertura:**

De forma ordenada y conformando un círculo se solicita que cada docente haga una presentación muy general de sus datos personales en las que debe incluir; nombre, grado y sección de enseñanza, lo que le agrada y le disgusta dentro del desarrollo de sus funciones y cuál es su máxima meta en lo personal y profesional. Luego de ello termina presentándose el monitor. Esta dinámica permitirá que los docentes se generen un espacio de confianza a fin de que puedan evocar la información esperada.

▪ **Presentación de la técnica (objetivo y las actividades)**

De forma clara y precisa se explica el objetivo central de la visita seguida de la presentación de la técnica e instrumento de recojo de información, al mismo tiempo que se explica la secuencia de actividades que se desarrollarán durante la aplicación del instrumento según se puede describir.

-En grupo se lanzará las preguntas con un espacio de 1 minuto por cada una para ser respondida por el docente indicado, seguida de una o dos repreguntas las mismas que tendrán un periodo de 0.5 minutos para responderlas.

-Toda la entrevista será grabada en video y audio a fin de corroborar y contrastar la información a fin de garantizar la fiabilidad de los datos.

- Establecimiento de normas

Antes del inicio del desarrollo de la técnica de recojo de información se socializará las normas que permitan el respeto y la independencia de la información con las siguientes propuestas:

- “Respetar las opiniones de los integrantes sin hacer ningún tipo de gestos que demuestren cuestionamientos a estas apreciaciones”
- “Demostrar madurez y responsabilidad en la emisión de la información solicitada”
- “Respetar los espacios y tiempos asignados a cada integrante”

2. Actividades centrales:

- Preguntas de apertura/rompe hielo

Se aplica preguntas previas a fin de encaminar la ruta de trabajo y generar el clima necesario.

¿Cómo se han sentido los últimos días?

¿A quién le ha ocurrido algún incidente especial que pueda haber variado o condicionado su normal conducta?

¿Algún participante quisiera compartirnos alguna experiencia?

- Preguntas de la entrevista:

- ✓ Pregunta 1: ¿Qué tipo de técnica usas para comprender un texto?

- Repregunta 1.1: ¿Dónde lo aprendisteis?

- ✓ Pregunta 2: ¿Conoces las diversas técnicas de lectura que se desarrollan en tu IE?

- Repregunta 2.1: ¿Estas aplicando dichas técnicas?

- Repregunta 2.2: ¿Qué resultados positivos has podido experimentar?

- ✓ Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia consultas un texto para resolver tus inquietudes?

- Repregunta 3.1: ¿Por qué consultas un texto?

- ✓ Pregunta 4: ¿Qué te atrae del contenido de un texto?

- ✓ Pregunta 5: ¿cuántas visitas de monitoreo ha tenido hasta la fecha?

- ✓ Pregunta 6: ¿cómo se entera de las fechas de monitoreo?

- ✓ Pregunta 7: ¿Conoce el plan de monitoreo/ cronograma/ instrumento?

- Repregunta 7.1: ¿Quién lo hizo saber?

- ✓ Pregunta 8: ¿Qué opina Ud. del acompañamiento que realiza el equipo directo de su IE?

- ✓ Pregunta 9: ¿Recibe la información que siente que le hace falta por parte de equipo directivo de la IE?

- ✓ Pregunta 10: ¿Qué opinas de las medidas pedagógicas implementadas en el área de comunicación, por el equipo directivo, luego del monitoreo?
- ✓ Pregunta 11: ¿En qué magnitud consideras que ayuda las decisiones del equipo directivo en la mejora de sus estrategias de enseñanza en la comprensión lectora?
- ✓ Pregunta 12: ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de espacios para que los estudiantes desarrollen el diálogo en casa?
- ✓ Pregunta 13: ¿Conoce sobre los temas usuales de diálogo de estudiantes en casa?
- ✓ Pregunta 14: ¿Con qué frecuencia recibes la visita de los padres de familia de los estudiantes a tu cargo?
- ✓ Pregunta 15: ¿Cuál es el propósito común y permanente de la visita de los padres de familia a tu aula?
 - Repregunta 15.1: ¿por qué?
- ✓ Pregunta 16: ¿Conoces cómo y en que magnitud los padres de familia participan en el logro de competencias de estudiantes en casa?

3. Actividades de cierre:

- **Recuerdo de lo trabajado**
Se realiza un consolidado explicativo de todo el trabajo realizado mencionando los objetivos y metas logradas.
- **Agradecimiento**
Se desarrollará una reflexión y evaluación de las normas cumplidas y cuanto han aportado al logro de las metas establecidas agradeciendo a todos los presentes por su participación voluntaria.
- **Firma del acta**
Todos los presentes procederán a firmar el acta donde se ha registrado los incidentes de la aplicación de dicho instrumento de recolección de información.

III.- ASEGURAMIENTO DE LAS CONDICIONES

- **Materiales:**
Sillas y mesas, papel en blanco y lapiceros.
- **Equipo::**
Cámara de video y audio,
- **Insumos (compartir)**
Guía de entrevista.

IV.- RELACIÓN DE PARTICIPANTES:

- Docente: Alicia Estela Fernández Segura
- Docente: Amelia Nery Novoa Alonzo
- Docente: Ethel Janeth Valverde Segura
- Docente: Vilma Eva Dimas Vásquez
- Docente: Sixto Ríos Sánchez
- Docente: Milagros Del Carmen Chozo Castro