

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN, DEL VI CICLO EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80595 CHAGAVARA DEL DISTRITO DE SITABAMBA, PROVINCIA DE SANTIAGO DE CHUCO UGEL. SÁNCHEZ CARRIÓN – LA LIBERTAD

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

SAAVEDRA VIDAL, Santos

La Libertad- Perú

2018

8. Presupuesto.....	42
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	44
10. Lecciones Aprendidas.....	46
Referencias.....	47

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i> Análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos.....	13
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	15
<i>Figura 4.</i> Análisis conceptual de acompañamiento.	25
<i>Figura 5.</i> Matriz del Plan de Acción.....	33
<i>Figura 6.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	37
<i>Figura 7.</i> Matriz de riesgos y medidas del Plan de Acción.....	41
<i>Figura 8.</i> Presupuesto.	43

Introducción

Este informe se ha realizado con el fin de hacer un análisis de la situación problemática: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprensión de textos escritos en el área de Comunicación debido a la aplicación tradicional de los procesos pedagógicos por los docentes en las sesiones de aprendizaje en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo nivel secundaria EBR de la Institución Educativa N° 80595 “Chagavara” del distrito Sitabamba, provincia de Santiago de Chuco– UGEL Sánchez Carrión. La Libertad.

En ese sentido el presente informe se elaboró después de analizar información sobre cómo la el trabajo pedagógico de los docentes es pobre en la aplicación de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje en el área de Comunicación, desde esta perspectiva se reflexiona en diversas oportunidades sobre este trabajo por ello la importancia de implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación como alternativa fundamental en el ejercicio del rol del líder pedagógico.

El trabajo académico está organizado en los siguientes acápite. el primero, identificación de la problemática que consiste en las características del contexto sociocultural, formulación del problema, el segundo acápite, el diagnóstico, que nos permite identificar los resultados cuantitativos y cualitativos después de aplicar los instrumentos tanto la ficha de monitoreo como el instrumento del focus grup, la relación del problema con la visión de cambio, en el tercer acápite, caracterización del rol como líder pedagógico, donde se detalla como el directivo gestiona la Institución Educativa ejerciendo su rol de líder pedagógico, el cuarto acápite presenta el planteamiento de alternativas de solución, como las estrategias a desarrollar a través de un plan de acción para dar solución al problema.

En el quinto acápite se presenta la sustentación de la alternativa de solución a través del marco teórico que abala todo el sustento del presente informe, pero además esta inverso la experiencia exitosa como parte del presente informe, el sexto acápite contiene el diseño del plan de acción donde se considera los objetivos tanto general como específico, el sétimo acápite presenta el plan de monitoreo y evaluación donde está el cronograma y responsables, en el octavo acápite que contiene el presupuesto, en el noveno acápite contiene la descripción del proceso de elaboración del plan de

acción y por último las lecciones aprendidas que nos servirá como reflexión y toma de decisiones.

Dentro de las reflexiones finales, se apuesta por una cultura centrada en el aprendizaje de los estudiantes en la Institución Educativa 80595, con el anhelo de potenciar, fundamentalmente espacios que permita la creación de comunidades de aprendizaje desde la implementación del MAE; haciendo de ello una práctica común que posibilite la construcción de una escuela de calidad, la escuela que queremos.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. 80595

La Institución Educativa N° 80595 Chagavara está ubicada en el Centro Poblado de Chagavara, distrito de Sitabamba, Provincia Santiago de Chuco, región La Libertad a 50 km de la ciudad de Huamachuco. Se encuentra en un terreno pendiente, en el propio centro del caserío Chagavara, el local escolar se ve afectado por los fenómenos naturales y es una amenaza a la población estudiantil ya que está en estado vulnerable por las constantes lluvias y erosión del suelo puesto que muy cerca se encuentra un río que poco a poco lo está afectando seriamente al terreno de la IE.

Los problemas que aquejan a la comunidad es por estar ubicado en un lugar accidentado, los pobladores son de bajas recursos económicos, bajo nivel cultural, familias disfuncionadas, viviendas dispersas y caminos de herradura. La escuela como entidad formadora de ciudadanos capaces de solucionar problemas inculca a los estudiantes tomar conciencia de lo que está ocurriendo para generar jóvenes críticos reflexivos, entonces se inserta la problemática para trabajar con los docentes y estudiantes.

El local de la Institución Educativa N° 80595 del Centro Poblado de Chagavara es propio y de material noble y rústico, está distribuido de la siguiente manera: pabellón 1 de un piso donde es el almacén de Qali Warma, pabellón 2 de un piso ubicado la Dirección y la sala de cómputo, pabellón 3 de un piso donde funciona el nivel inicial en las tres edades, pabellón 4 consistente en 8 aulas prefabricadas para el funcionamiento del nivel primario y el pabellón 5 de material noble de un piso consistente en 5 aulas para el nivel secundaria, además cuenta con un sexto pabellón donde está ubicado los servicios higiénicos y sala de profesores por último tres ambientes: comedor, centro de operaciones de emergencia que es el COE, cocina, en el nivel inicial y primaria los alumnos usan letrinas.

Actualmente la Institución Educativa N° 80595 Chagavara brinda un servicio educativo en educación básica regular y atiende a tres niveles educativos: inicial,

primaria y secundaria, se caracteriza por ser polidocente completo con 16 docentes de los cuales 3 nombrados y 13 contratados: En el nivel inicial 2 docentes contratados atienden a 30 estudiantes de las tres edades 3,4 y 5 años de edad; en el nivel primario se distribuye en 6 secciones únicas, los grados 1°, 2°, 3° tienen docente nombrado y en los grados de 4°, 5°, 6° los docentes son contratados atienden a una población estudiantil de 96 alumnos; en el nivel secundario hay 5 secciones únicas y atienden 8 docentes de especialidad, con una población escolar en el presente año 2017 de 98 estudiantes. La IE cuenta con organizaciones internas como son: El Consejo Educativo Institucional (CONEI), la Asociación de Padres de Familia (APAFA), Tutoría, Municipio Escolar, de Monitoreo, Equipo Directivo, comité de gestión de riesgos; a nivel local existen: Ronda campesina, teniente gobernador, juez de paz, posta médica. A nivel comunal hay servicios básicos como: luz, agua.

Se tiene en cuenta por ejemplo la ECE y a nivel nacional en el área de Matemática los estudiantes se ubican en 32.3% previo al inicio, en inicio 39,3%, en el área de Comunicación 20.5% previo al inicio, en inicio 37,7 %. A nivel regional en el área de Matemática 29.1% previo al inicio, en inicio 41,9% en Comunicación previo al inicio 18,9% en inicio 37,6%. A nivel de UGEL. Área de Matemática 48.8%, previo al inicio 36,6% en inicio en Comunicación 44,3% previo al inicio, en inicio 37,6%.

Según el Proyecto Educativo Institucional la Institución Educativa N° 80595 no es ajena a los resultados nacionales, los cuales evidencian que el avance en Comunicación según la evaluación ECE 2016 nivel secundaria: en el área de Matemática 57.9% se encuentran en previo al inicio, el 31.6 % se encuentran en inicio, y el 10.5 % se encuentran en proceso; en el área de Comunicación el 41.7% se encuentran previo al inicio, el 41.5% en inicio y el 16.7 % en proceso. Todo ello se cabe que los profesores persisten en el uso de estrategias metodológicas tradicionales afectando el logro de aprendizaje de los estudiantes. Esto se evidencia en las fichas de monitoreo docente.

En tal sentido el problema es: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80595 “Chagavara” del distrito de Sitabamba, provincia de Santiago de Chuco - UGEL Sánchez Carrión, En esta circunstancia se menciona que existen fortalezas dentro de la IE como director nombrado, docentes de área, internet, kit de materiales aulas prefabricadas, cantidad

de alumnos en los tres niveles, como también hay oportunidades: apoyo de alimentación para los niños, posta médica, vías comunicación, organizaciones: Ronda, juez de paz, teniente, club de madres.

1.2. Formulación del Problema Identificado

Luego de haber analizado la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como la ECE 2015 y 2016 y registros oficiales se formuló el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80595 “Chagavara” del distrito de Sitabamba, provincia de Santiago de Chuco-UGEL Sánchez Carrión, La Libertad entre las causas principales que afectan directamente tenemos.

La primera causa es el deficiente manejo de herramientas pedagógicas, se relaciona con el factor Gestión del currículo en las capacidades de los docentes, puesto que los maestros desconocen sobre la organización de las herramientas pedagógicas, porque no se desarrolla espacios en la gestión curricular por el equipo directivos, esto implica que no se desarrolle con eficiencia el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes obteniendo bajos resultados de calificación en la ECE, actas de evaluación.

Otra de las causas es el desconocimiento de los procesos pedagógicos por los docentes y su aplicación en las sesiones de aprendizaje, el factor que aqueja esta situación es en gestión del currículo es decir, el docente no muestra capacidad como profesional, Debido que no se realiza una capacitación sobre el manejo de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje que repercute negativamente en un bajo rendimiento escolar de los estudiantes obteniendo un bajo rendimiento promedio a nivel de grado en el área de Comunicación.

Una tercera causa es el uso inadecuado del tiempo durante la sesión de aprendizaje por parte del docente del área de Comunicación, el factor asociado es gestión del currículo, el docente no genera condiciones para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje en el uso del tiempo para la ejecución de la misma. Esto se

debe a que el docente no recibe asesoría crítico reflexivo por parte del directivo con respecto al buen uso del tiempo.

La cuarta causa es inadecuado proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes por el directivo en las aulas en el desarrollo de las sesiones de los docentes ya que el directivo también tiene muchas actividades administrativa para hacer un seguimiento de manera frecuente al docente puesto que no hay auxiliar, secretaria, personal de servicio, psicólogo, porque también el directivo no realiza el monitoreo y acompañamiento con los instrumentos adecuados, factor asociado es el análisis del MAE por desconocimiento de técnicas, instrumentos y recursos, entonces los docentes al no recibir un acompañamiento adecuado han terminado improvisando en la ejecución de la sesiones. No han recibido mayores talleres, asesoría o apoyos, sobre el uso de herramientas pedagógicas y la aplicación de los procesos pedagógicos.

Por último, se menciona la quinta causa inadecuada gestión de los conflictos internos a nivel de aula y de la IE el factor asociado es la convivencia en la gestión de conflictos donde se observa comportamientos rigurosos con los estudiantes, se debe a que hay pocos espacios de asesoría crítico reflexivo por el directivo y el equipo directivo, esto permite que los estudiantes del VI ciclo de la Educación Básica Regular de la IE N° 80595 del centro poblado de Chagavara se retiren como también repitan de grado.

Para contrarrestar esta situación problemática como líder pedagógico se asume el compromiso de elevar los aprendizajes en la competencia, comprende textos escritos en el área de Comunicación y concientizar a los docentes para que pongan en práctica la aplicación y desarrollo de los procesos pedagógicos en todas sus sesiones de aprendizaje para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes, para ello se implementará la capacitación a través de talleres, círculos de interaprendizaje así como realizar el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.

Se considera el desarrollo de un plan de acción para mejorar la labor del docente en su planificación curricular el mismo que se va a revertir en mejorar el proceso de investigación, participación y construcción de los aprendizajes de los alumnos, teniendo una secuencia en el desarrollo de cada momento y proceso pedagógico en la ejecución de las sesiones de aprendizaje. Puesto que como fortaleza es la capacitación del directivo y la disposición de los docentes de diferentes áreas de esta manera se cubre las necesidades y expectativas de los estudiantes que son a ellos que nos

debemos el trabajo de los docentes para alcanzar el perfil de cada alumno en los diferentes ciclos de estudio y niveles.

La técnica para expresar con certeza la problemática priorizada de la IE N° 80595 Chagavara, es el árbol de problemas donde especifica el problema, sus causas que lo ocasionan y sus efectos que lo conllevan. A continuación, se presenta un organizador el árbol de problemas que sintetiza lo anteriormente descrito.

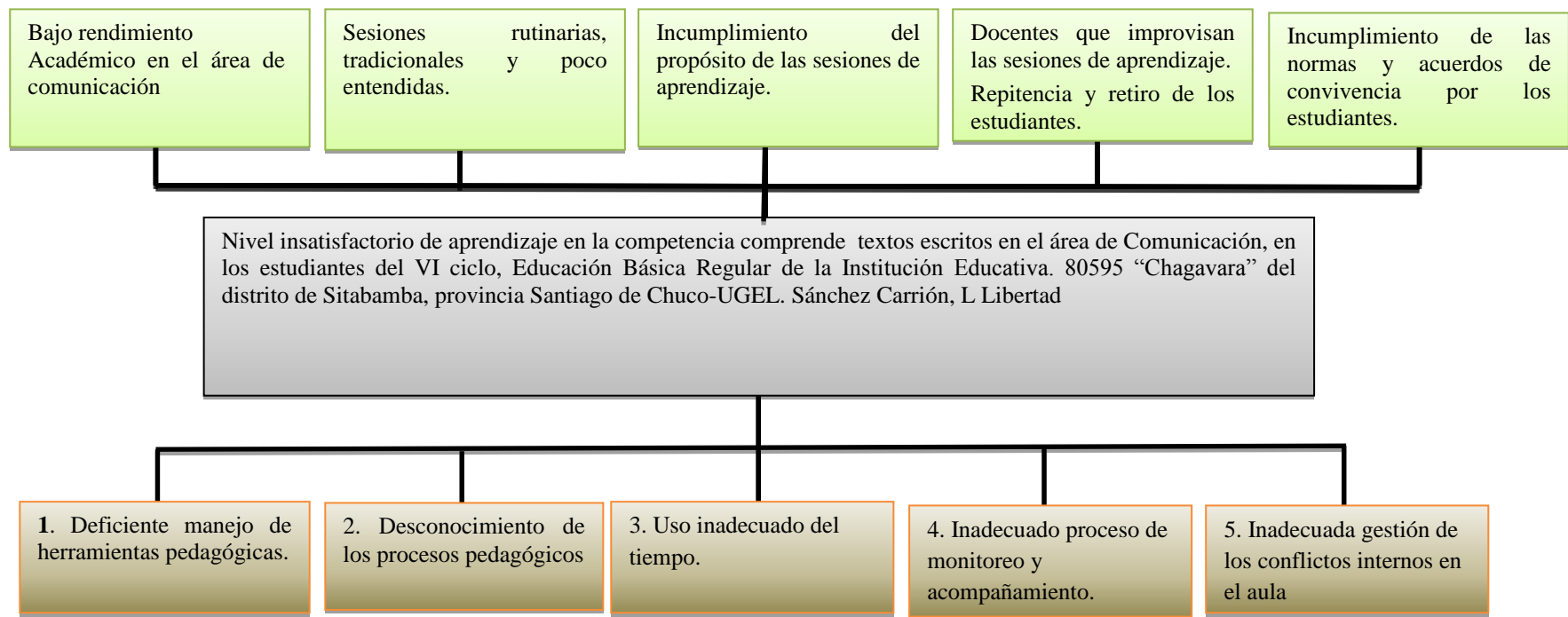


Figura 1: Árbol de problema.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de instrumentos aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Resulta al aplicar el instrumento ficha de monitoreo en donde el 50% de docentes tiene dificultades en el uso efectivo del tiempo, es decir, en la práctica docente existen inconvenientes para dosificar las actividades pedagógicas en la ejecución de las clases según el área de Comunicación, cumplir el tiempo según la norma horaria establecida, y ejecutar actividades pedagógicas según lo planificado. Esto se debe, a la ausencia de la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación considerando estrategias de reflexión y concientización de forma colegiada, pertinente sobre cómo gestionar el tiempo antes y durante las sesiones de aprendizaje en general, y con especial cuidado en el área de Comunicación que es donde se observa la concentración de la problemática.

El 50 % de docentes tiene dificultad en el uso de herramientas pedagógicas, es decir, muestran dificultades para problematizar y plantear el reto cognitivo, como no manejan los momentos de la lectura: antes, durante y después teniendo en cuenta el enfoque del área de Comunicación, mostrándose que el docente usa estrategias metodológicas inadecuadas y descontextualizadas para promover los aprendizajes, descuidando las necesidades de los estudiantes y las demandas del currículo. En ese sentido, no realizan la programación curricular teniendo en cuenta el enfoque del área y los procesos pedagógicos que se desarrolla en la sesión de aprendizaje. Esto se debe por la escasa implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, especialmente una planificación coherente que resulte útil en el desarrollo de las actividades.

2.1.2 Resultados Cualitativos. Para ello se aplicó el instrumento de focus group en donde los estudiantes del VI ciclo del nivel secundario, informan que los docentes del área de Comunicación desarrollan sus sesiones con programaciones tradicionales notándose el déficit en el desarrollo de los procesos pedagógicos en las sesiones ejecutadas, así mismo los alumnos afirman que el monitoreo que realiza el docente del área de Comunicación se hace con poca frecuencia y que generalmente prima

sugerencias que no siempre permiten recoger información válida para poder retroalimentar, hacer acompañamiento o escuchar a los estudiantes.

Por otro lado, en el manejo del tiempo, los estudiantes señalan que el docente sí se dedica a las actividades de forma positiva siempre en cuando la actitud del docente es estricta, es decir, optimiza las actividades de la clase a partir de mecanismos de regulación del comportamiento generalmente negativo. Así mismo, cumple el horario pues las actividades pedagógicas son abordadas al inicio y término de la clase con puntualidad.

Frente a esto el MDD Directivo nos dice en la competencia 1 que el directivo es quien conduce la planificación a partir de los procesos pedagógicos, el clima institucional y a nivel del aula, características de los estudiantes orientándolo al logro de metas de aprendizaje. Por ello es necesario planificar y ejecutar un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente para dar solución a la problemática; para revertir esta situación es fundamental que el directivo gestione y ejecute los procesos curriculares desde la escuela.

2.2. Relación del problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE. Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo

El problema que aborda el presente trabajo de investigación es: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, de los estudiantes del VI ciclo de la EBR. de la Institución Educativa N° 80595 del Centro Poblado de “Chagavara” del distrito de Sitabamba - UGEL Sánchez Carrión.

Para elaborar el diagnóstico del presente problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades en el manejo del tiempo puesto que en la práctica docente hay inconvenientes para efectivizarlo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, cumplir el horario según la norma horaria de la IE dosificar las actividades pedagógicas según lo planificado. Así mismo, es notorio que los docentes tienen dificultad en el uso y manejo de herramientas pedagógicas, es decir, no realizan su programación teniendo en cuenta el enfoque del área como es el enfoque

comunicativo y menos los procesos pedagógicos que se debe desarrollar en cada sesión de aprendizaje, pero además el docente usa estrategias metodológicas descontextualizadas para promover los aprendizajes, y las demandas del currículo, así mismo le es difícil reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación que favorezca a los estudiantes. Esto es debido a que los docentes no han recibido la asesoría correspondiente, ni se ha realizado un trabajo colegiado para mejorar sus capacidades y competencias, no se ha ejecutado el monitoreo y acompañamiento permanentemente.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a la información encontrada tenemos el proceso referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), el referido a la realización de la planificación curricular (PO02.1) y el proceso referido a promover la convivencia escolar (PO05.1), prevenir conflictos (PO05.2). De igual forma está vinculado con la competencia 5 del MBD Directivo: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Así también se relaciona con los Compromisos de Gestión escolar 1,2 y 5: Progreso anual de los aprendizajes, Retención anual de estudiantes Gestión de la convivencia escolar respectivamente.

Por otro lado, se obtuvo las siguientes conclusiones con relación al instrumento cualitativo. Los estudiantes afirman que los docentes desarrollan sus sesiones con programaciones tradicionales y poco entendidas, notándose la ausencia de los procesos pedagógicos en las diferentes sesiones desarrolladas, el monitoreo que hace el docente a los estudiantes no es frecuente, generalmente prima sugerencias que no siempre permiten recoger información válida para poder retroalimentar, hacer acompañamiento o escuchar a los estudiantes. Parcialmente hay estudiantes que afirman que el docente si dedica el tiempo a las actividades educativas.

Estos resultados se vinculan con el proceso de gestión PO04.3 El mismo que hace referencia a la ejecución y desarrollo del acompañamiento pedagógico. De la misma forma se relaciona con la competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta del MBDD. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión, acompañamiento y

monitoreo de la práctica pedagógica en la I.E. pues estos aspectos necesitan reforzarse en lo sucesivo para una buena implantación y mejora de la calidad educativa.

Para contrarrestar esta situación problemática como líder pedagógico se asume el reto elevar el nivel satisfactorio en la competencia, comprende textos escritos en el área de Comunicación, para lograr ello es necesario gestionar capacitación para los docentes del área de Comunicación a fin de que desarrollen un eficiente manejo de herramientas pedagógicas, conocimiento de los procesos pedagógicos, un uso adecuado del tiempo, esto permitirá garantizar su labor en la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes, adecuado proceso de monitoreo y acompañamiento, así mismo una adecuada gestión de los conflictos internos dentro del aula y logren mejores resultados de aprendizaje.

Mediante la ejecución del plan de acción que se desarrolla en la Institución Educativa 80595 se contribuye a atender las causas del problema identificado, pero además existen factores que pueden revertir la situación problemática como: la no disponibilidad de los docentes a las jornadas de capacitación o al acompañamiento pedagógico. Ante esta situación es fundamental promover y crear comunidades de aprendizaje como estrategia para mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes; pero además se plantea una propuesta como es el monitoreo y acompañamiento a los docentes del área de comunicación para ayudar en su práctica docente.

A continuación, se presenta el organizador que permite observar la relación establecida en los párrafos anteriores.

Problema	Diagnóstico (conclusiones)	¿Qué proceso de gestión institucional se encuentra implicados?	¿Qué compromisos de gestión se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo, Educación Básica Regular. De la Institución Educativa N° 80595 “Chagavara” del distrito de Sitabamba, provincia de Santiago de Chuco-UGEL. Sánchez Carrión, La Libertad	<p>Resultados cuantitativos</p> <p>Los docentes tienen dificultad en el uso efectivo del tiempo, en la práctica docente existen inconvenientes para dosificar las actividades pedagógicas en la ejecución de las clases.</p> <p>Dificultad en el uso de herramientas pedagógicas es decir muestran dificultades para problematizar y plantear el reto cognitivo.</p> <p>Resultados cualitativos</p> <p>Los estudiantes del VI. Ciclo nivel secundario informan que los docentes del área de comunicación desarrollan sus sesiones con programaciones tradicionales y no se nota el desarrollo de los procesos pedagógicos, el monitoreo se hace con poca frecuencia.</p> <p>La actitud del docente es estricta es decir optimiza la clase a partir de mecanismos de regulación del comportamiento.</p>	<p>PO03.3 Programar el tiempo para el aprendizaje.</p> <p>PO02.1 Realizar la programación curricular.</p> <p>-PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje</p> <p>PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica.</p> <p>PO04.3 Realizar acompañamiento integral al estudiante.</p> <p>PO05.1 Promueve la convivencia escolar.</p> <p>PO05.2 Prevenir y resolver conflictos.</p>	<p>Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.</p>	<p>Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de la IE. Se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.</p> <p>Competencia 3 favorece las condiciones operativas que aseguran aprendizajes de calidad en todos los estudiantes.</p> <p>-Competencia 1 Conduce la planificación institucional partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno orientándolo hacia las metas de aprendizaje.</p>

Figura 2: Análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos.

3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico

La primera dimensión es establecer las metas claras con la comunidad docente para hacer frente al problema priorizado se propone programar metas de logro de aprendizaje en el área de Comunicación, en la competencia comprende textos escritos, reuniones de interaprendizaje con las comunidades educativas para revisar el perfil del estudiante y los resultados de la ECE.

Así mismo la segunda dimensión es la dotación de recursos de manera estratégica, en relación a esta dimensión y el problema priorizado, se plantea establecer alianzas estratégicas para viabilizar la infraestructura, materiales, capacitaciones que ayuden al equipo docente del área de Comunicación, con la finalidad de mejorar el desempeño docente considerando el monitoreo y acompañamiento pedagógico como una estrategia muy importante, ya que los docentes muestran algunas deficiencias para aplicar algunas estrategias y metodologías innovadoras.

La tercera dimensión según Vivianne Robinsón es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema identificado se propone diseñar un plan de capacitación sobre manejo de herramientas pedagógicas a través de círculos de interaprendizaje y la implementación de un plan de monitoreo y acompañamiento a los docentes, para orientar oportunamente y lograr la mejora de la práctica pedagógica en las sesiones de aprendizaje, como corresponde, creación de comunidades de aprendizaje, capacitación oportuna a todos los docentes

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores, en referencia a esta dimensión y al problema descrito se propone promover talleres de capacitación y círculos de interaprendizaje, comunidades de aprendizaje, para mejorar el desempeño docente en el área de comunicación y obtener mejores aprendizajes en los estudiantes

La quinta dimensión de Robinson específica, asegurar un ambiente ordenado y de apoyo, por lo que se plantea gestionar la creación de espacios que favorezcan el trato agradable y por ende el buen clima laboral. Para ello, es necesario la sensibilización a docentes para garantizar el adecuado clima de trabajo. A continuación se presenta la información de las cinco dimensiones de Vivianne Robinsón-

Dimensiones del liderazgo según Vivianne Robinson.	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecer metas y expectativas.	Definir metas claras y consensuadas para revisar el perfil del estudiante y los resultados de la ECE.	-Se realiza con la finalidad de establecer metas altas de logro en el área de Comunicación en prioridad en la competencia. Comprende textos escritos.
Obtención de recursos de manera estratégica.	Establecer alianzas estratégicas para viabilizar la infraestructura, materiales, capacitaciones que ayuden al equipo docente en el área de comunicación con la finalidad de mejorar el desempeño docente en el área.	Una buena infraestructura es importante en la ejecución de las actividades educativas, así mismo los materiales educativos contribuyen al aprendizaje de los estudiantes.
Planificación Coordinación y la enseñanza de currículo.	Diseñar un plan de capacitación sobre herramientas pedagógicas y un plan de monitoreo y acompañamiento a los docentes del área de comunicación del VI ciclo para mejorar el desempeño docente, y por ende las sesiones de aprendizaje.	-Porque se busca mejorar la planificación de las sesiones de aprendizaje considerando las diferentes estrategias del MAE.
Promover y participar del aprendizaje de los profesores.	Promover talleres de capacitación y círculos de interaprendizaje, comunidades de aprendizaje para mejorar el desempeño docente.	Creación de comunidades de aprendizaje, capacitación oportuna a todos los docentes permitirá que se mejore la práctica pedagógica y por consiguiente asegurar aprendizajes de calidad en los estudiantes.
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.	Coordinación y sensibilización a docentes para garantizar el adecuado clima en el trabajo.	El clima Institucional es un factor importante porque permite una buena convivencia entre los diferentes actores.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la situación problemática: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo, Educación Básica Regular, del nivel secundario de la Institución Educativa 80595 “Chagavara” del distrito de Sitabamba- UGEL Sánchez Carrión, se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a los docentes en el área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de desarrollo en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la Institución Educativa y su relación en la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

El MAE es el medio principal y viable para mejorar la práctica del líder pedagógico, por ello se atenderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación. De otra parte su contextualización corresponderá a las características donde se ubica la Institución Educativa, es decir, el centro poblado de Chagavara zona dedicada a dos actividades principales la siembra de papa, oca, alverja y la crianza de animales: vacas, ovinos, chanchos, otros. Como centro poblado viene presentando una serie de problemas sociales embarazo precoz, la población adulta son de bajo nivel cultural, alto ausentismo escolar en el nivel secundario, familias disfuncionales, así mismo problemas de crecimiento desordenado . Este contexto será considerado, por ejemplo, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas. En este escenario, la Institución Educativa viene desarrollando campañas sobre planificación familiar, involucrando la participación de las autoridades locales, gestionando dentro del currículo actividades que promuevan la reflexión y participación sobre la importancia de la educación.

El monitoreo puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva (Minedu, 2014, p. 50). Por otro lado, el objetivo del monitoreo no es supervisar ni estandarizar su práctica en referencia a un conjunto de desempeños

normados por un aparato estatal, sino que su objetivo es formativo. De acuerdo con Batlle (2010), el acompañamiento docente “no debe limitarse a impartir información sino que debe desarrollar una serie de destrezas pertinentes al proceso de construcción del conocimiento (Rodríguez- Molina, 2011, p, 262) Este marco conceptual orienta los énfasis que se propone en el diseño del plan de actividades del trabajo académico, es así que el MAE. Será implementado partiendo del reconocimiento de la importancia de la actitud reflexiva de los actores de la escuela.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del plan antes mencionado; es el caso de la experiencia “Soñando juntos. Una escuela digna y acogedora” de la Institución Educativa N° 34504 del caserío Camantarma del distrito de Oxapampa, departamento de Pasco. Como propósito se analiza que la Institución Educativa se enmarca en recuperar una buena práctica de gestión escolar desarrollada en la escuela de Camantarma. Esta escuela desarrolló iniciativas creativas, competencias y aprendizajes que les permitieron ir separando los problemas educativos propios del contexto. Se rescata de esta experiencia la motivación y monitoreo del directivo como eje central para generar compromiso y bienestar en su comunidad.

El rol como líder pedagógico interpela el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación de la IE N° 80595 del Centro Poblado de Chagavara. Así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la Institución Educativa N° 80595. Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en construir una visión compartida de cambio permanente del docente, optimizar alianzas estratégicas para la obtención y el uso de recursos, materiales, mediante la orientación, investigación, implementación, evaluación.

El directivo debe favorecer las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos y materiales educativos. El directivo debe involucrar y conformar equipos pedagógicos, liderar las comunidades de aprendizaje, así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje. Por todo ello, el liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia. Es indispensable generar un clima basado en el

respeto, la colaboración más aún la comunicación. El principal canal para la toma de decisiones acertadas será mediante la comunicación asertiva, trabajo colaborativo y las reuniones constantes.

La gestión escolar se interpreta en el marco de una gestión basada en procesos, en esta perspectiva la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con el monitoreo y acompañamiento pedagógico (PO03.3) la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) En el caso del soporte al funcionamiento de la IE. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar: como gestión del clima escolar, el monitoreo, la calendarización, retención de estudiantes es articulada, por ello el líder directivo convierte la escuela en un espacio amplio de aprendizaje, monitor de la implementación orientado al logro de las metas el MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica en los docentes y luego que se revierta en la formación integral de los estudiantes y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación como fuente base de la formación del estudiante. y una buena convivencia escolar.

Es imprescindible la utilización de todos los recursos humanos, materiales, de tiempo, para así alcanzar los objetivos trazados, más aún al desarrollo de las competencias referidas a la enseñanza y el aprendizaje. Por ello el líder directivo debe convertir la escuela en un espacio amplio de aprendizaje. Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la Institución Educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones y actividades de mejora en la práctica pedagógica tales como: jornadas de sensibilización, diagnóstico de los alumnos, docentes, círculos de interaprendizaje, visitas al aula, trabajo colegiado, generación de comunidades de aprendizaje.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover, priorizar, describir los problemas de su IE. vinculados a la convivencia democrática, buenas relaciones sociales, participación activa y la toma de decisiones, elaborar estrategias sobre la convivencia democrática, gestión de conflictos y debe ser parte también de las metas de la Institución Educativa, es necesario sostener la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes (MBDDir). Puesto que el directivo promueve, lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de la IE. basado en la colaboración mutua la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. (Competencia 5)

Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar de procesos y sus resultados de la comprensión lectora; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres para coadyuvar a la mejora de la comprensión lectora.

El directivo de la Institución Educativa N° 80595, actualmente presenta dificultades para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica en la Institución Educativa; para ello deberán asumir riesgos como el no lograr que los docentes realicen su planificación curricular de acuerdo al PCI. Visto ello, se organizará jornadas de sensibilización, acompañamiento en coordinación plena con los docentes; así también, se prevé cambios sustantivos en el MAE. desde el enfoque por procesos; manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente. Todo lo anterior se realizará con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales, se busca mejorar la planificación en las sesiones de aprendizaje; e implementar las diversas estrategias de acompañamiento, especialmente, los círculos de interaprendize.

Existen aspectos positivos en la Institución Educativa N° 80595 Chagavara, como la coordinación con los docentes, padres de familia, autoridades, quienes velan por una educación que garantice el logro del perfil de los estudiantes en cada grado,

también se cuenta con materiales educativos donados por el Ministerio de Educación y elaborados por los estudiantes, por otra parte el uso del internet con lo que se cuenta es muy importante y necesario para el adelanto del conocimiento de nuestros alumnos.

Para mejorar la construcción de los aprendizajes de los estudiantes se necesita la plena actividad de todos los actores que laboran en la Institución Educativa 80595 ya que si se habla de alianzas, entonces tenemos que buscar aliados en la comunidad, organizaciones que nos pueden ayudar elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes. Es cierto que nuestra visión de la Institución Educativa es contar con estudiantes competitivos, críticos, reflexivos capaces de resolver sus problemas y ser entes portadores de nuevas tecnología y cultura, así mismo contar con una infraestructura moderna con ambientes adecuados para todos los actores. Nuestra visión lo desarrollamos a corto plazo mediante proyectos de innovación pedagógica desagregado del PEI y otros planes. La finalidad también del presente informe permite mejorar la cultura escolar en donde los valores se practiquen diariamente, la comunidad es el centro donde la escuela debe apostar por un adelanto progresivo.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. El liderazgo pedagógico del directivo se pone en práctica fundamentalmente mediante la orientación de los procesos pedagógicos; que se concretizan en el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico. Cabe mencionar que hay diferentes definiciones de monitoreo, en el presente trabajo se considera la siguiente definición la primera definición del monitoreo pedagógico como el recojo y análisis del desarrollo de los procesos y los productos pedagógicos y luego tomar decisiones, ya que permite comprobar la calidad y el logro de lo planificado. Para esto el directivo debe gestionar las condiciones y los procesos pedagógico como implementación para que se desarrolle un buen monitoreo (Ministerio de educación 2014, p, 50)

Así mismo el monitoreo como estrategia se concibe también como el seguimiento en forma sistemática y periódica del desarrollo y ejecución de una o varias actividades, con la única finalidad de ver el avance del docente en su práctica pedagógica, pero no solo para esto sin embargo es necesario monitorear la ejecución de diferentes actividades de las varias organizaciones que se forman en la Institución Educativa, también con la finalidad de recoger información de las actividades que desarrolla el docente con sus estudiantes, también nos permite hacer un análisis y evaluación de los resultados del monitoreo, para ver si se está llegando a la meta y cumplimiento de los objetivos. Todo esto nos permite detectar preventivamente las deficiencias, obstáculos y necesidades que tiene el monitorear.

Su importancia, radica en implementar el desempeño docente, puesto que las demandas de la sociedad, los padres de familia y de los alumnos, son más exigentes, se tiene que formar ciudadanos competitivos y para esto el docente debe mejorar su desempeño, pero no lo hará sin que haya un plan donde se sienta comprometido a cumplir con su labor como formador de nuevas generaciones Tedesco (2010) También la importancia del monitoreo es para mejorar la motivación y compromiso del docente. Un docente desmotivado será muy difícil que sus estudiantes adopten características positivas de formación integral, se necesita un monitoreo eficiente que

destaque los elementos más necesarios de la práctica educativa sobre los aspectos negativos. También el monitoreo asegura que los estudiantes tengan un buen perfil de egreso como un conjunto de aprendizajes, que sean innovadores, creativos, reflexivos, que le servirán para comprender y vivir la vida. En conclusión, el monitoreo tiene las siguientes características: Sistemático, flexible gradual, formativo, participativo, permanente, integral, positivo creíble y útil.

Por otra parte, el monitoreo se desarrolla por etapas de acuerdo como es la planificación para saber en un inicio cómo se encuentra el docente, luego, un segundo monitoreo con la finalidad de mejorar la práctica docente, esto se desarrolla tomando algunas estrategias especialmente que sea aceptado y familiarizado por los docentes, con instrumentos entendidos donde los indicadores apuesten por mejorar la calidad de enseñanza del docente que tanto se anhela.

5.1.1.1.1 Estrategias de monitoreo pedagógico. La visita al aula es la estrategia que más se utiliza en el monitoreo porque permite recoger información, datos de forma directa, el terreno mismo de la gestión de los procesos pedagógicos en el aula, este medio lo realizan principalmente el directivo, para cuyo fin es deseable que se coordine oportunamente con el monitoreado. Se recomienda que la visita al aula se ejecute previa sensibilización con el equipo docente para así garantizar las mejores condiciones de objetividad.

5.1.1.1.2. Visita al aula. Es una estrategia que consiste en la observación y recojo de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ” obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora del desempeño docente y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora (Minedu, 2014). La visita al aula es la estrategia que más se utiliza en el campo del monitoreo, ya que permite recoger datos de forma directa, en el terreno mismo de la gestión de los procesos pedagógicos en el aula, este medio lo realiza principalmente el directivo, ya que al fin es deseable que se coordine oportunamente con la persona que se va a monitorear. Por ello se recomienda que las visitas al aula se realicen previa sensibilización con el equipo docente para garantizar las mejores condiciones de objetividad.

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo.* Los instrumentos que se emplean para el recojo de información y que permiten verificar las dificultades las debilidades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser.

a) *Ficha de Observación.* Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: Programación curricular del aula, uso efectivo del tiempo, uso de herramientas pedagógicas y convivencia al interior del aula, también se le conoce como guía de monitoreo.

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.

c) *Rúbricas.* Es el instrumento de monitoreo que se viene implementando en el sistema educativo actual, está comprendida en seis aspectos o dimensiones: Involucramiento en las actividades de aprendizaje, maximización del tiempo durante el desarrollo de la clase, promoción del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico, evaluación de los aprendizajes, clima en el aula y normas de convivencia.

5.1.1.2 *Acompañamiento pedagógico.* Es el proceso clave para la asesoría y la retroalimentación de la práctica docente, es aclarar las dudas escuchar al docente sobre sus diferentes dificultades, para dar la mejor orientación asertiva y mejorar su labor diaria, para desarrollar un acompañamiento eficaz se necesita una voluntad positiva del directivo y del docente como se indica en el foro Gestión descentralizada y calidad educativa realizado en Lima en octubre 2008, se habló del acompañamiento como una herramienta que considera en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa, según MINEDU (2017) el acompañamiento es un soporte efectivo, técnico de “encuentro” que busca la mejora de la gestión de los procesos pedagógicos que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión.

El acompañamiento es también una estrategia formativa en la que se interviene personalmente con el docente y con el equipo directivo en el mismo ámbito de trabajo, en su labor cotidiana pero partiendo de las necesidades específicas de acuerdo a Elizabeth Aponte 10, nos dice que el acompañamiento pedagógico se enmarca como

propuesta para que el docente reflexione sobre su trabajo, por ello la construcción de la propuesta pedagógica de acuerdo a la realidad de los estudiantes, en ese sentido se da un intercambio de experiencias en lo que es y lo que debe de ser más que todo favorecer los procesos de comunicación, puesto que una de las características del monitoreo es intencional.

Según Dinorah 13(2006) el monitoreo presenta 4 dimensiones: Social, porque se da en un contexto en la sociedad; Psicopedagógico por la formación de actitudes; político porque se asume un compromiso de cambio y educativo -cultural porque se practica los valores éticos y profesionales.

5.1.1.2.1 Estrategias de acompañamiento. Existen diversas estrategias de acompañamiento que se pueden utilizar para la retroalimentación formativa respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la Institución Educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de acompañamiento más pertinentes son:

a) *Visita al aula.* Es una estrategia que consiste en la asesoría personalizada y en el mismo terreno de la clase, por parte del directivo hacia el docente. Pero además es la estrategia más necesaria y utilizada en el acompañamiento se caracteriza por ser individualizada continua y sistemática; el directivo al final de visita realiza la reflexión compartida con el docente sobre la observación, esto se da mediante un dialogo asertivo, comprensivo y empático.

b) *Círculos de interaprendizaje.* Como su nombre nos indica se refiere a las reuniones o mesas de trabajo donde se intercambian experiencias vinculadas en este caso, al desarrollo de la práctica docente y como potenciarla fundamentalmente, se basa en temas sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

5.1.1.3.1 Instrumentos de acompañamiento. Los instrumentos que se pueden emplear para el proceso de acompañamiento son.

a) *Ficha de observación.* Este instrumento permite el seguimiento de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: Programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las herramientas pedagógicas y convivencia al interior del aula; también se le conoce como guía de acompañamiento.

b) *Rúbricas.* Es un instrumento de acompañamiento que permite una asesoría personalizada, es decir por aspectos muy precisos, estos aspectos son: involucramiento en las actividades de aprendizaje, maximización del tiempo durante

el desarrollo de la clase, promoción del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico, evaluación de los aprendizajes, clima en el aula y finalmente normas y mecanismos de convivencia.

El monitoreo es un elemento transversal del Marco del Buen desempeño Directivo en dos dimensiones: a) Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, b) la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora y construcción de los aprendizajes de nuestros estudiantes. Así mismo la ejecución del monitoreo tiene sus estrategias como: jornadas de auto capacitación docente, círculos de interaprendizaje, visitas al aula de forma personal y compartida la misma que se está desarrollando en el presente informe ya que permite la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase para luego brindar asesoría y asistencia al docente sobre la base de las observaciones. A continuación, se presenta el siguiente esquema que resume lo anterior

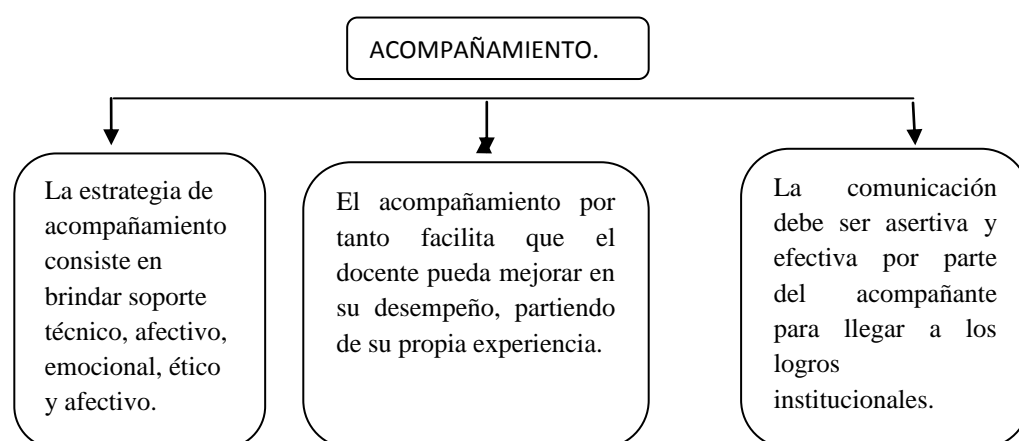


Figura 4. Análisis conceptual de acompañamiento.

5.1.1.3 Evaluación de la práctica docente. La evaluación es el proceso más neurálgico y complejo en el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico según Minedu (2017 b) La evaluación es un proceso permanente de recojo de información, toma de decisiones y juicios de valor sobre la práctica docente. También es un proceso pedagógico que se desarrolla después de cada actividad educativa con la finalidad de tomar decisiones a corto y largo plazo, es permanente, La evaluación permite recoger información de cuanto el estudiante ha aprendido y como ha desarrollado cada una de las actividades durante el procedimiento del trabajo, según los resultados se hace la retroalimentación como parte de la evaluación. Para hacer la evaluación se utiliza diferentes técnicas e instrumentos de recojo de información, con la nueva propuesta; se debe evaluar procedimientos como el estudiante promueve el

mismo su propio aprendizaje y no se debe evaluar conocimientos o conceptos. Los docentes en especial en las Instituciones Educativas deben realizar este proceso en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje lo cual le permitirá saber si han llegado al alumno o no, sin se logró el propósito de la clase.

5.1.1.3.1 Tipos de evaluación. Existen diferentes tipos de evaluación que se pueden utilizar para garantizar la toma de decisiones adecuadas. Se sugiere no remitirse a una fuente, y, por el contrario, contar con diversas evidencias confiables, considerando las diferentes características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, los tipos de evaluación son:

a) *Autoevaluación.* Consiste en el recojo de información y reflexión para la toma de decisiones sobre la mejora de la práctica docente basado en una mirada personal, donde el mismo docente elabora juicios de valor acerca de su desempeño.

b) *Coevaluación.* Consiste en la apreciación crítica y reflexiva sobre el desempeño de la práctica del docente, esta evaluación se da entre pares; esto permitirá la superación más consciente del maestro. Es necesario que los docentes gocen de la apertura y cultura de evaluación que les permita evaluar de forma objetiva y con una perspectiva de mejora continua

c) *Heteroevaluación.* Es el tipo de evaluación que más se utiliza, sin embargo, el que mayores dificultades ha generado por las condiciones en las que se aplica, generando muchas veces temor en el docente o falta de apertura. También se entiende por heteroevaluación como el proceso de reflexión y valoración del desempeño docente, basado en el criterio de otra persona, principalmente en el ámbito educativo realizado por el directivo de la institución educativa.

5.1.1.3.2 Instrumentos de evaluación. Los instrumentos de evaluación que se utilizan son.

a) *Lista de cotejos.* Este instrumento permite realizar de manera práctica la verificación del cumplimiento de actividades pedagógicas, así mismo permite contrastar los resultados considerando criterios claros y precisos.

b) *Rúbricas.* Es el instrumento de evaluación que mide el nivel de logro alcanzado en el desempeño de la práctica docente, como también facilita la identificación de los aspectos críticos y la valoración diferenciada en el desarrollo de las competencias profesionales.

5.1.2 Área curricular de comunicación

5.1.2.1 Enfoque del área. Cada área curricular se fundamenta en un enfoque que orienta que es lo que se quiere lograr en el desarrollo de las competencias de acuerdo a cada nivel y ciclo, en el caso del área de Comunicación, el marco teórico y metodológico que especifica la enseñanza y aprendizaje del área de comunicación en el nivel secundario es el “enfoque comunicativo” que orienta el desarrollo de competencias, como su mismo nombre lo dice a partir del lenguaje, se dice comunicativo por que usa el lenguaje para comunicarse, esto ayuda al estudiante para desarrollar una de las competencias como es comprende textos escritos. La comunicación no es estática se produce al interrelacionarse con los demás.

Hace poco se desarrollaba el área de Comunicación como la forma más simple de saber leer y escribir dos formas rigurosas que el estudiante debería aprender como estándar y perfil en todos los grados, hasta una exigencia en el percentil que si bien es cierto es complemento del área. Sin embargo, en la actualidad el área de Comunicación es muy importante ya que mediante la comunicación en todas sus formas el ser humano expresa sus diferentes deseos o necesidades y también ayuda a los demás, comprende lo que debe decir y lo que el escucha, así mismo. “Permite la reflexión sobre el lenguaje a partir de su uso para crear o apreciar distintas manifestaciones literarias, esa reflexión se realiza considerando el impacto de las tecnologías en la comunicación humana, de este modo se asegura la participación integral del lenguaje” (Proyecto del Nuevo Diseño curricular EBR, 2017)

5.1.2.2. Competencia del área de Comunicación. Una de las competencias del área de comunicación en el nivel secundario es. “comprende textos escritos” El estudiante al leer textos escritos está interactuando directamente con el texto y los diversos contextos socioculturales, al leer y comprender hace un proceso activo de construcción de sentido e interpretación y establecer una posición sobre ellos. El estudiante al desarrollar o poner en práctica esta competencia usa saberes de distintos tipos y experiencias vividas por el mismo por ello comprenderá la diversidad de propósitos que tiene la lectura, hoy en día los estudiantes adoptan una práctica de lectura lo cual le ayuda en su formación personal. En tal sentido esta competencia permite que el estudiante del VI (lector) obtenga información válida del texto escrito que lea a la vez que lo interpreta, infiera, reflexione y evalúe.

5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas para promover la comprensión de textos. El docente debe manejar diferentes estrategias que permitan al estudiante comprender

los textos por ejemplo el texto ya producido que se le da al estudiante para que lea debe tener toda la estructura correctamente título, párrafos, ser de suma importancia para el lector en primer lugar y como es ético primero aprenderá a leer textos en su lengua materna de preferencia, luego textos en otros contextos en muchas oportunidades el docente lee primero esta lectura debe ser clara precisa sin enmendaduras, el texto que se lee debe tener una finalidad. Se prefiere que para comprender los textos escritos la lectura sea individual, usando los signos de puntuación, otra estrategia es que el docente debe darles autonomía y disposición para leer lectura a los jóvenes, pero también que le dé una dirección guiada en caso de dificultades.

Collin y Smith (1980) asumen que es necesario enseñar una serie de estrategias que puedan contribuir a la comprensión lectora y proponen una enseñanza en progresión a lo largo de tres fases: En la primera fase el modelado, el profesor sirve de modelado a sus alumnos mediante su primera lectura: Lee en voz alta se detiene de forma sistemática para verbalizar y comentar los procesos que le permite comprender el texto por ejemplo las hipótesis que realiza, los índices en que se basa para verificarlos, también comenta las dudas que encuentra, las faltas de comprensión y los mecanismos que utiliza para resolverlos, etc. así mismo comentan de la lectura silenciosa como estrategia y a la vez como técnica que desde su perspectiva debe ser ininterrumpida.

5.1.2.2.2. Recursos y materiales educativos que promueven la comprensión de textos escritos. Para que los materiales promuevan la comprensión de textos escritos, la clave está en el uso didáctico que realice el docente, y como a partir de ellos favorece la participación y razonamiento antes, durante y después de la lectura. Es preciso que el docente monitoree el uso que el estudiante haga de los recursos y promueva en todo momento su interacción con el material en razón del propósito de la sesión de aprendizaje. Entre los materiales como insumos para desarrollar la comprensión de textos escritos podemos anunciar algunos: Láminas, textos, revistas, imágenes, están inmersos los materiales que elabora el docente y los estudiantes como también los que brinda el Minedu, por ejemplo, módulos de comprensión lectora.

5.1.2.2.3. *Gestión de conflictos.* La convivencia escolar es muy importante en la Institución Educativa, con ello se practica los valores la ética profesional y los actores de la educación se sienten más seguros y confiados en pertenecer a una escuela , sin una buena convivencia el trabajo se ve desterrado pasivo y hasta tímido los estudiantes son los más afectados. Trabajar en un ambiente con afecto es comunicar nuestra ideas y discernirlos, no hay ordenes sino prima la autonomía y el bien común.

5.2. Experiencia Exitosa

Para la sustentación del presente trabajo académico se ha considerado la experiencia exitosa llamada “Soñando juntos, una escuela digna y acogedora” de la Institución Educativa N° 34504 del caserío de Camantarma del distrito de Oxapampa, departamento de Pasco. Esta experiencia se enmarca en recuperar una buena práctica de gestión escolar al presentar el rol vital y potente del docente y del directivo de la escuela como líder transformador no solo pedagógico sino también social y comunitario. La importancia de esta experiencia radica en considerar que la educación es la fuerza motriz que mueve el cambio no solamente de las personas sino también de las familias como núcleos de la sociedad, de los pueblos y de las naciones, aquel líder que con decisión mística, perseverancia y capacidad de gestión es capaz de transmitir a la población el valor de la educación para el desarrollo local.

En este contexto, la necesidad de cambio depende del accionar de los actores educativos que buscan hacer realidad las metas en relación con su contexto utilizando sus fortalezas y minimizando sus debilidades. Otro de los aspectos de esta experiencia es valorar los enfoques pedagógicos en la práctica del liderazgo transformacional del directivo sobre las familias; se trabaja por una educación que ofrece oportunidades de desarrollo humano y social. Se aprecia que la directora es una persona que ha tomado conciencia de la realidad desde una mirada holista y territorial.

La experiencia se realizó en implementar primeramente la infraestructura de la reconstrucción de la infraestructura e incluso un ambiente para la APAFA., implementación de mobiliario, construcción se los servicios higiénicos, la instalación de agua, otros ambientes e incluso un proyecto de “pan llevar”. Es así que, se pasó de una gestión centrada en el aspecto administrativo a una gestión escolar enfocado en la

mejora de la calidad de vida de los estudiantes que implicó la organización, planificación y ejecución de acciones que crearon un ambiente propio para el aprendizaje escolar.

Se puede decir que el monitoreo y acompañamiento ha estado muy activo para el desarrollo de las actividades descritas, puesto que depende de un gestor activo y dinámico como la directora de esta Institución Educativa, cuya finalidad fue en todo momento: mejorar la práctica de ella misma, sus docentes, e involucrar a todas las familias, por lo que nos deja como enseñanza que una actividad sin seguimiento y orientación en sus dificultades, no resultará positiva.

La conclusión de esta buena experiencia exitosa es que tanto los docentes como los Padres de Familia, estudiantes toman conciencia de los logros obtenidos y lo que se puede lograr con el trabajo mancomunado, siempre y cuando este orientado por un líder comprometido y transformacional que busca que las escuelas se conviertan en un espacio digno y acogedor para los educandos.

6. Diseño del plan de Acción

Es importante para que se desarrolle el plan de acción, plantearse objetivos que el autor tendrá en cuenta en todo momento su ejecución y evaluación para el desarrollo del presente documento, estos objetivos son generales y específicos.

6.1.1 Objetivo general. El objetivo general expresan el propósito del trabajo académico, está redactado teniendo en cuenta la solución del problema, involucrando la alternativa de la solución.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia, comprende textos escritos mediante la implementación de un plan de monitoreo y acompañamiento y evaluación, que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80595 del distrito de Sitabamba, provincia de Santiago de Chuco, UGEL Sánchez Carrión- La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Es formulados en función a los procesos implicados en la alternativa de solución (Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación) considerando la Gestión de Currículo, Convivencia y Liderazgo.

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia, comprende textos escritos, del área de comunicación.

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

LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA																
							M	A	M	J	J	A	S	O	N								
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas al aula atendidas.	Visita al aula.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Equipo directivo	x																
					1.2. Jornada de revisión del instrumento de monitoreo.	Equipo directivo	x	x															
					1.3. Elaboración del cronograma de monitoreo.	Equipo directivo		x															
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente (visita al aula N° 1)	Equipo directivo		x															
					1.5. Observación de sesiones de aprendizaje (Visita 2)	Equipo directivo									x								
					1.6. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo																	

	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia, comprende textos escritos, del área de comunicación	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	100% de visitas al aula atendidas.	Visita al aula.	2.1. Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento en la IE.	Equipo directivo y comisión de docentes.	x	x															
					2.2. Elaboración del cronograma de acompañamiento.	Equipo directivo		x															
					2.3. Ejecución de las visitas al aula: asesoría personalizada	Equipo directivo		x		x				x									
			Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	100% de círculos de interaprendizaje atendidas	Círculos de interaprendizaje	2.1. Reuniones colegiadas para planificar las sesiones de aprendizaje.	Equipo directivo Comité docente.		x	x	x					x							
						2.2. Mesa de trabajo sobre el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y la convivencia: Como uso del tiempo, manejo de herramientas pedagógicas, etc. Fortalecimiento de las estrategias metodológicas sobre la comprensión de textos escritos.	Equipo directivo Comité docente.																

					2.3. Reuniones para la sistematización de los resultados del acompañamiento. Individual y colectiva.	Equipo directivo.		x		x					x			
					2.4. Elaboración informe de logros y dificultades.	Equipo directivo.									x			
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia, comprende textos escritos en el área de comunicación	-Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la práctica docente.	-100% de jornadas de reflexión ejecutadas.	Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación.	3.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente. 3.2. Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente. 3.3. Elaboración del plan de mejora de evaluación de la práctica docente.	Equipo directivo. Equipo Directivo. Equipo Directivo.	x		x									x

Figura 5: Matriz del plan de acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el 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 estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias, instrumentos y recursos: Referidos a los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ES TRATEGIAS/TI POS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia para la mejora de la práctica docente. Comprende textos escritos del área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para la mejora de la práctica docente.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.I.EE	Equipo directivo						X	Acta de acuerdo y compromiso, asistencia	Guía de monitoreo y rúbrica.	Cronograma de visita al aula. Protocolo de monitoreo.	90% de visitas ejecutadas
			1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo			x				Acta de acuerdos y compromisos, asistencia.	Ficha y Rubrica	Fichas borrador	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo							Plan de monitoreo	Formatos	Humanos	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (visita N° 01)	Equipo directivo		x					Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Ficha de datos	PEI.	
			1.5.Observación de sesiones de aprendizaje(Visita 2)	Equipo directivo		x					Matriz de evidencias Lista de prioridades para el acompañamiento.	Rúbrica	Cronograma	
			1.6. Procesamiento y comunicación de resultados	Equipo directivo			x				Informe de monitoreo	Rúbrica	Modelo de informe	

			de la primera visita.														
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia, comprende textos escritos, del área de comunicación.	Porcentaje de visitas ejecutadas para la mejora de la práctica docente.	Visita al aula.	2.1. Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento en la IE.	Equipo directivo		x						Actas y firmas de asistencia del personal docente a las reuniones.	Fichas de monitoreo	Protocolo de acompañamiento Cronograma de visitas	90% de visitas ejecutadas		
			2.2. Elaboración del cronograma de acompañamiento.	Equipo directivo			x			Guía de visita al aula.							
			2.3. Ejecución de las visitas al aula: Asesoría personalizada.	Equipo directivo		x											
	Círculos de interaprendizaje	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	Círculos de interaprendizaje	2.1. Reuniones colegiadas para planificar las sesiones de aprendizaje.	Equipo directivo		x	x				Actas de acuerdos y compromisos Informes de la reunión	Guía de observación. Lista de cotejos	Protocolo de acompañamiento. PAT. Diseño curricular docente. PEI PAT Otros documentos de la IE.	90% de círculos de interaprendizajes ejecutados		
				2.2. Mesa de trabajo sobre el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y la convivencia: Como uso del tiempo, manejo de	Equipo directivo		x				Informes						

			herramientas pedagógicas, etc. Fortalecimiento de las estrategias metodológicas sobre la comprensión de textos escritos.											
			2.3. Reuniones para la sistematización de los resultados del acompañamiento. Individual y colectiva	Equipo directivo			x							
			2.3. Elaboración informe de logros y dificultades.	Equipo directivo.		x								
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia,	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la práctica	Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación	3.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo		x				Informe de autoevaluación Informes de logros y dificultades y aspectos a mejorar	Lista de cotejo Lista de verificación Rúbricas	Informes de monitoreo y acompañamiento Matriz de competencias del desempeño docente.	90% de jornadas de reflexión ejecutadas.	

comprende textos escritos en el área de comunicación.	docente.		3.2. Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo	x							Informes de los resultados de la evaluación.			
			3.3. Elaboración del plan de mejora de evaluación de la práctica docente	Equipo directivo							x			Plan de mejora	

Figura N° 6. Plan de monitoreo y evaluación del plan de acción

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

A continuación se presenta la información sobre los objetivos, riesgos y medidas a tomar en la ejecución del Plan de Acción.

Objetivos específicos	Riesgos	Medidas a adoptarse
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Resistencia al monitoreo. Escasos espacios para realizar el monitoreo. Se cuenta con pocas fuentes de información.	Sensibilización sobre la importancia e impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes. Conformación de equipos docentes de apoyo al monitoreo pedagógico
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias comprende textos escritos del área de comunicación.	Limitación del tiempo para realizar el acompañamiento. Poca apertura a recibir sugerencias por parte de los docentes	Implementar el acompañamiento pedagógico con nuevas estrategias
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación	Temor a la evaluación punitiva. Poca disposición de los docentes para la heteroevaluación y coevaluación.	Implementar el proceso de evaluación del desempeño docente con estrategias de autoevaluación

Figura 7. Matriz 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.

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, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.EE	Primera semana de marzo agregar periodo y costo.	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	Convenio con la Universidad César Vallejo
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo	Segunda semana de marzo		
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		
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Mayo - junio - noviembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.7 Implementación de círculos de interaprendizaje.	Mayo junio	s/10.00 material de escritorio	Recursos propios de la APAFA
1.8. Trabajo colegiado sobre la planificación curricular.	Mayo- junio	s/10.00 copias del material a analizar	Recursos propios
1.9. Visitas al aula de VI ciclo sobre acompañamiento.	Junio- julio- octubre	s/ 5.00 Copias del material a trabajar.	Recursos propios

1.10. Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento en la IE.	Marzo		Recursos propios
1.11. Elaboración del cronograma de acompañamiento.	Marzo-abril	s/. 5.00 copias	Recursos propios
1.12 Ejecución de las visitas al aula: Asesoría personalizada.	Abril –junio y octubre	s/. 10.00 impresión de fichas	Recursos propios
1.13 Reuniones colegiadas para planificar las sesiones de aprendizaje.	Abril	s/. 5.00 copias	Recursos propios
1.14 Mesa de trabajo sobre el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y la convivencia: Como uso del tiempo, manejo de herramientas pedagógicas, etc. Fortalecimiento de las estrategias metodológicas sobre la comprensión de textos escritos.	Abril	s/. 20.00 papelotes alquiler de proyector	Recursos propios
1.15 Reuniones para la sistematización de los resultados del acompañamiento. Individual y colectiva	Mayo	s/. 5.00 copias	Recursos propios
1.16 Elaboración informe de logros y dificultades.	Abril-mayo	s/. 10.00 impresiones	Recursos propios
1.17 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Abril	s/. 5.00 copias	Recursos propios
1.19 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente	Marzo-abril	s/. 5.00 copias	Recursos propios
1.20 Elaboración del plan de mejora de evaluación de la práctica docente	Mayo	s/.50.00 impresiones y materia de escritorio	Recursos propios

Figura N° 8 Presupuesto.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes, a partir de este proceso se logró identificar como problema docentes que no aplican adecuadamente los procesos pedagógicos en el área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo IE. 80595

En el módulo uno, lo fundamental estuvo en esbozar una ruta de cambio para la mejora de la gestión en la Institución Educativa es en donde el directivo hace un análisis de su gestión y propone realizar un plan de acción, partiendo del enfoque del liderazgo pedagógico. Así se desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel de comprensión lectora.

En relación al Módulo dos, se enfatizó en la necesidad de crear una visión compartida de cambio a partir de una buena dirección escolar. Desde este escenario, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar como: Dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar, soporte al funcionamiento de la Institución Educativa, para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado.

El Módulo tres referido a la participación y clima institucional permitió identificar la convivencia escolar como factor clave que influye en la dinámica de la gestión escolar, y de manera específica en la gestión curricular. Esta experiencia hizo posible ubicar con claridad como causa del problema priorizado: Inadecuada gestión de los conflictos en los estudiantes durante las sesiones de aprendizaje. La convivencia entre actores de la educación es horizontal y comunicativa de esa forma se encamina el buen desarrollo de todas la actividades educativas.

Por otra parte, en el Módulo cuatro se desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. 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...

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE. para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de comprensión lectora planteando 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 del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

En un principio se identificó la problemática con el instrumento la chacana, a partir de ello el análisis de cada módulo ha permitido mejorar los procesos curriculares en la IE. Juntamente con la plana docente, el apoyo de los padres de familia y con la orientación constante del formador pedagógico del instituto nacional Monterrico. En la actualidad se tiene una visión clara a corto y mediano plazo.

10. Lecciones Aprendidas

Una de las principales lecciones de este trabajo académico es comprender que el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente es un proceso sistémico y continuo que debe involucrar a toda la comunidad educativa, especialmente a los docentes. El liderazgo de la dirección es fundamental en este sentido, ya que crea las oportunidades y genera condiciones para apropiarse de todos los procesos que involucra el quehacer pedagógico y de gestión la cual también es tarea del docente. Por otro lado, la experiencia ha mostrado que es fundamental desarrollar el espíritu de corresponsabilidad siempre apostando por el trabajo organizado y con una perspectiva clara de la transformación que se desea lograr en la escuela.

Otra lección aprendida es comprender que el diagnóstico es el punto de partida para el acompañamiento y la evaluación de la práctica docente. En este contexto resulta clave, proponer una alternativa de solución que recoja la necesidad identificada, así como esté lo suficientemente sustentada para garantizar su ejecución, y sobre todo su coherencia frente a las verdaderas necesidades educativas y las demandas del sistema curricular vigente. El rol del líder pedagógico frente a ello no solo es importante, sino requiere de un saber técnico solvente.

Finalmente, la otra lección aprendida consistió en reconocer que no se puede mejorar sino se evalúa la práctica docente. En ese sentido, la evaluación es el proceso neurálgico como se mencionó en acápites anteriores, sobre la cual es necesario involucrar a la comunidad educativa de todos sus procesos, especialmente la planificación. También precisar que bajo una cultura de mejora continua es necesario que el directivo desarrolle sobre todo de las habilidades interpersonales que busque permanentemente crear esa sinergia donde los docentes, padres familia y estudiantes, perciban y sientan que se comunica con respeto, claridad y actitud positiva.

Referencias

- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.de <www2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.
- Bolívar, A. (2010). “¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?” *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106 Colombia, Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005”.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado de www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf.
- Collin y Smith (1980)
- Leitwood. K. (2009) de <www.revistas.javeriana.edu.co/index.php/MAGIS/Article/download/2620.
- Minedu. (2003). *Ley N° 28044. Ley General de Educación*. Lima: MINEDU.
- Minedu. (2013). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU.
- Loera (2016)
- Minedu. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU. Recuperado de <<http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450da43d-bd8cd65b4736>>
- Minedu. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Minedu. Minedu. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016a). *Currículo Nacional*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016b). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016c). *Compromiso de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la I. E. - 2017*. Lima: Minedu.
- Maganto, C. (2013). *Cómo potenciar las emociones positivas y afrontar las negativas*. Madrid: Pirámide.

Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>

Rodriguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. *Educación y educadores*, 14(2), 253-267. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>

Tedesco (2010)