

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°81001 “REPÚBLICA DE PANAMÁ” DISTRITO DE TRUJILLO UGEL 04 – TRUJILLO SUR ESTE - LA LIBERTAD.

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

TACANGA LOPEZ, Juan Fermín

La Libertad- Perú
2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática.....	4
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N°81001” República de Panamá”	4
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico	9
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1. Resultados cuantitativos	9
2.1.2. Resultados cualitativos	9
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la Institución Educativa Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	16
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	19
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. Estrategias de monitoreo pedagógico	24
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico	25
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	26
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico	26
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	27
5.1.1.2.3. Instrumentos de acompañamiento pedagógico	28
5.1.1.3. Evaluación docente	28
5.1.1.3.1. Definición de evaluación docente.....	29
5.1.1.3.2. Modelos de evaluación.....	29

Índice de Figuras

Figura 1. Árbol de problemas	
Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico	14
Figura 3. Caracterización del director como Líder Pedagógico.....	17
Figura 4. Matriz del Plan de Acción	41
Figura 5. Plan de Monitoreo del Plan de Acción..	46
Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción	47
Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción	

Introducción

El presente trabajo académico responde a la política de Formación Docente en servicio que el Ministerio de Educación realiza dentro del marco de la política sectorial de revalorización de la carrera docente, para fortalecer el liderazgo pedagógico del personal directivo de las instituciones educativas, con la participación académica del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico institución encargada de desarrollar el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad con Liderazgo pedagógico dirigido a los directivos de la Región la Libertad.

Este trabajo académico aborda el problema relacionado con el nivel Insatisfactorio de los aprendizajes en la comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del primer grado de Educación Secundaria, entendiendo que la Comunicación es muy importante para que las personas se relacionen y establezcan vínculos sociales para hacer posible una convivencia basada en el respeto y entendimiento, por ello, surge la necesidad de solucionar el problema identificado, para ello se elabora el presente Plan de Acción, el mismo que tiene como alternativa de solución la ejecución del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, en la institución educativa para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Se ha elaborado siguiendo las pautas y orientaciones recibidas en las diversas sesiones de aprendizaje y talleres en el marco del desarrollo de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, al realizar el diagnóstico y establecer la problemática surgió el interés de buscar la mejor alternativa de solución a través de este Plan de Acción que, como Líder Pedagógico y entendiendo que es fundamental el logro de los aprendizajes de los estudiantes está centrado en el monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente.

Se ha establecido toda una sistematización de la información a partir de los productos elaborados en los talleres y sesiones de aprendizaje desarrollados en los módulos de aprendizaje y el diagnóstico situacional de la IE, es muy importante señalar que el análisis y la reflexión sobre la problemática de la institución se enriquece con participación democrática de todos los actores de la comunidad educativa permitiendo mayor experticia para identificar, con claridad, las causas que están originando esta problemática..

En el presente Trabajo Académico contiene diez acápite los mismos que están estructurados lógicamente, en el primer acápite se refiere a la identificación del problema, en este apartado se aborda la caracterización del contexto sociocultural y la formulación del problema, teniendo en cuenta las causas que lo originan, en el segundo acápite tenemos al diagnóstico en el cual se hace referencia a los resultados cuantitativos y cualitativos así como también la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE y los compromisos de gestión escolar y su relación con el MBDDirectivo.

En el tercer acápite se plantea la caracterización del rol del director como Líder Pedagógico enfatizando en las cinco dimensiones de Viviana Robinson, siguiendo en el siguiente acápite con el planteamiento de la alternativa de solución la misma que se refiere al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica (MAE) como alternativa de solución a la problemática encontrada siendo el rol de Líder Pedagógico del directivo sumamente importante para el logro de los aprendizaje de los estudiantes.

En el acápite cinco se trata el marco conceptual del monitoreo, acompañamiento y evaluación docente, así como también el marco teórico del área de Comunicación, fundamentalmente la competencia de comprensión de textos escritos, las estrategias metodológicas que favorecen el desarrollo de esta, el uso óptimo del tiempo, las estrategias para favorecer el clima escolar y el uso de materiales y recursos didácticos como condiciones básicas para la generación de aprendizajes de los estudiantes; luego se continua con la descripción de la experiencia exitosa vinculada al MAE.

En el acápite seis se presenta el diseño del plan de acción, en esta sección se construye la respectiva matriz la misma que contiene los objetivos específicos, indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables seguido del cronograma respectivo; en el acápite siete de detalla el plan de monitoreo y evaluación con su respectiva matriz; seguidamente se continua con el presupuesto, en él se detalla la aproximación del gasto por actividad, luego en el acápite nueve se presenta la descripción del proceso del Plan de Acción y finaliza, en el acápite 10, con las lecciones aprendidas.

Finalmente, en el presente informe se concretiza con mayor detalle todos los esfuerzos realizados por los formadores y participantes en procura de

generar habilidades, competencias y capacidades que serán puestas en práctica en el transcurso de la función directiva con liderazgo pedagógico para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio Cultural de la Institucion Educativa Nro. 81001“República de Panamá”

La Institución Educativa “República de Panamá” se encuentra ubicada a dos cuadras de la Av. España en las intersecciones de la Av.29 de diciembre y la calle Panamá, tiene dos entradas siendo el acceso principal por la calle Panamá signada con el N° 271 en la Urbanización Torres Araujo perteneciente al distrito de Trujillo, pertenece administrativamente a la UGEL N 04 Trujillo sur este, a sus alrededores se encuentra el club de tiro de Trujillo, la Escuela de la Policía Nacional y la institución educativa de educación inicial Santa Ana.

La Urbanización Torres Araujo, es una de las urbanizaciones que pertenece al cercado de Trujillo su habitantes son de clase media conformada por profesionales y también comerciantes, las viviendas cuentan con los servicios esenciales de agua potable, desagüe, telefonía móvil y domiciliaria, está rodeada de centros comerciales, en su mayoría, los padres de familia muestran muchas expectativas por los estudios de sus hijos, por lo que la institución responde a la demanda territorial abordando aspectos de emprendimiento, y a la solución de los problemas del medio ambiente como, contaminación ambiental del suelo por la presencia de basura y la contaminación sonora por exceso de ruido en horas punta.

El local de la IE es propio y está construido de material noble, cuenta con dos pabellones organizados de la siguiente manera: el pabellón A tiene tres pisos, en el primero hay seis ambientes para aulas y batería de servicios higienicos para varones, en el segundo piso se encuentra el laboratorio de ciencias y el aula de centro de recursos tecnologicos en el tercer piso. En el pabellón B, que es una estructura en U de dos pisos, se tiene en el primer piso ocho aulas, un ambiente para la Dirección, otro para la sub-dirección y los servicios higienicos de damas; el segundo piso tiene 7 aulas, un ambiente para la biblioteca, el aula de innovaciones pedagogicas y la Sub Dirección de primaria, también se cuenta con un solo patio de uso múltiple el mismo que está cubierto con un toldo de malla.

Actualmente, se brinda servicios educativos en los niveles de educación Primaria y Secundaria, en el nivel de primaria hay 21 secciones del 1° al 6° y se atiende a una población aproximada de 650 estudiantes entre varones y mujeres, se caracteriza por ser polidocente completa, cuenta además, con una plana docente de 20 profesores nombrados y 5 contratados incluyendo a tres profesores de Educación Física y de soporte escolar; en educación secundaria se tiene una población de 750 estudiantes entre varones y mujeres, el personal está conformado por 31 docentes nombrados, tres contratados, un asesor de Ciencias y el equipo directivo; el personal administrativo está compuesto por un auxiliar de biblioteca, una oficinista y cuatro personal de limpieza, en cuanto los padres de familia son un aproximado de 800 procedentes de diferentes lugares.

La institución educativa tiene grandes fortalezas, maestros comprometidos con su trabajo que se expresan en continuos logros académicos, culturales y artísticos de sus estudiantes, orden y disciplina muy bien reconocida por la comunidad, además cuenta con organizaciones internas como Asociación de Padres de Familia, consejo educativo institucional. Comité de Recursos, Municipio Escolar, en cuanto a su relación al entorno escolar las Universidades como la Universidad Privada Antenor Orrego, Universidad Cesar Vallejo, Universidad Privada del Norte, mediante alianzas estratégicas y la firma de convenios para capacitar a los docentes de Comunicación y apoyar a solucionar el problema, mejorando la comprensión de textos escritos de los estudiantes con capacitación al personal docente del área de Comunicación.

1.2 Formulación del Problema Identificado

El problema priorizado es el “Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institucion Educativa N° 81001 “República de Panamá” del distrito de Trujillo de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este - La Libertad, este problema se identificó teniendo en cuenta las actas de evaluación final de los estudiantes del primer grado de educación secundaria durante los años 2015 y 2016 así como la sistematización y análisis de la información de las escasas

acciones de monitoreo realizadas en los últimos tres años 2015, 2016 y primer semestre del año 2017, Para hacer este análisis se utilizó la Técnica del Árbol de Problemas.

Una de las causas del problema priorizado que afectan los aprendizajes de los estudiantes del primer grado de educación secundaria en la competencia de comprende de textos escritos en el área de Comunicación, es el limitado monitoreo y acompañamiento centrado en el enfoque crítico reflexivo de la práctica pedagógica, el factor asociado corresponde al Monitoreo y Acompañamiento y Evaluación(MAE), en el aspecto de asesoría crítico reflexivo porque no existe los espacios y tiempo debidamente acondicionados para esto y trae como consecuencia el desarrollo de sesiones donde se prioriza la exposición y la transmisión de información, siendo el estudiante un mero oyente y repetidor de información memorística.

Otra de las causas encontradas es el uso de estrategias metodológicas que no responden al nuevo enfoque del área de Comunicación, entre los factores intervinientes que se relacionan con esta causa está la gestión del currículo en el aspecto de motivación y de capacidades del docentes porque no existe interés del personal docente por capacitarse y si asiste en algunas oportunidades no le pone el interés necesario esto trae como consecuencia que se desarrollen clases o sesiones de aprendizaje rutinarias que afectan el logro aprendizajes de los estudiantes.

El nivel insatisfactorio en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos tiene también como una de sus causa el uso inadecuado del tiempo en la sesión de aprendizaje, esto se evidencia en la demora en la formación de grupos de trabajo, en llamar lista etc. está causa está asociada a la gestión del currículo en los que se refiere a las condiciones para el aprendizaje porque al distraer el tiempo en actividades administrativas se perjudica el desarrollo de actividades de carácter pedagógico necesarias para la generación de aprendizajes significativos, afectando por lo tanto el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

También se ha identificado como otra de las causas probables que inciden en el nivel insatisfactorio del desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos es la desatención e inadecuado tratamiento de conflictos en el aula, los docentes no ponen la debida atención al tratamiento de los casos de agresión o indisciplina que se genera en los salones de clase esta causa está asociado al

factor de la convivencia, relacionada con la gestión de normas de convivencia y medidas reguladoras, si no se gestiona adecuadamente la disciplina en la sesión de clase afecta el proceso de aprendizaje de los alumnos siendo estos poco significativos y de baja calidad.

Otra de las causas que influye en el nivel insatisfactorio en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos es el inadecuado uso de recursos didácticos y materiales proporcionado por el MINEDU, esta causa está asociada al factor de la gestión del currículo en lo que corresponde a las condiciones para el aprendizaje y las capacidades docentes, esto trae como consecuencia que las sesiones de aprendizaje no sean adecuadamente implementadas con los materiales existentes y se justifique el uso de otros materiales como separatas, copias que solo direccionaran el aprendizaje de tipo cognitivo y memorístico.

Para enfrentar estas causas, la institución educativa cuenta con grandes fortalezas y oportunidades, la existencia de una demanda de matrícula extraordinaria significa que la escuela tiene una buena imagen institucional, los padres de familia confían en que los aprendizajes de la mayoría de los estudiantes son aceptables y que tienden a mejorar por lo que el liderazgo pedagógico del personal directivo con el despliegue de capacidades de liderazgo pedagógico para la implementación del MAE el mismo que contribuirá a mejorar los aprendizajes de los estudiantes, seguidamente mediante la herramienta del árbol de problemas se podrá visualizar con mayor detalle el problema priorizado, causas y consecuencias.

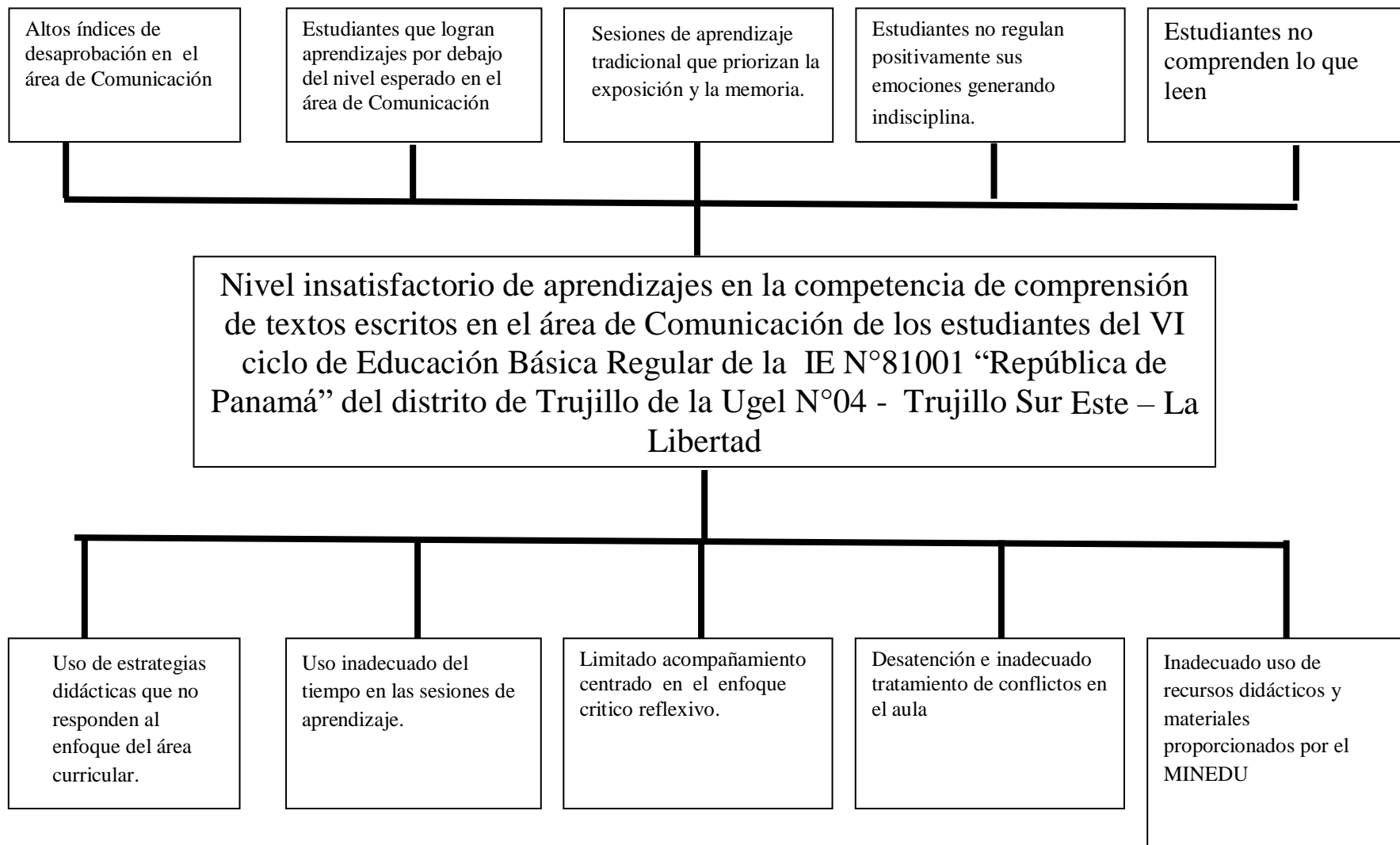


Figura 01. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.

La obtención de los resultados cuantitativos se dio en base a la aplicación de la técnica de observación de clase utilizando como instrumento la ficha de monitoreo del año 2015 proporcionada por el MINEDU, en cuanto a los resultados cuantitativos se utilizó la guía del grupo focal con participación efectiva de un grupo de estudiantes que abordaron también el uso del tiempo en la sesión de aprendizaje cuyos resultados se muestran a continuación.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El aspecto del uso efectivo del tiempo de la ficha de monitoreo el 63 % de los docentes presentan dificultades en la dosificación del tiempo en la sesión de aprendizaje lo que se evidencia en el poco uso pedagógico del tiempo, es decir se dedica mayor tiempo administrativo, que tiempo dedicado a las actividades pedagógicas, esto se debe a que no se hace uso efectivo del tiempo en la ejecución de las actividades pedagógicas porque no se maneja oportunamente las frecuentes interrupciones que se presenta, hay poco control y desorden en aula, y las transiciones que no son manejadas con fluidez por el docente, por lo tanto es muy importante gestionar el tiempo en el desarrollo de la sesión de aprendizaje para permitir mejores resultados de aprendizaje.

Por otro lado, el 50% de docentes evidencian problemas de distribuir el tiempo de acuerdo a actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos como el partir de situaciones significativas, generar el interés y disposición para el aprendizaje, identificar los saberes previos así como generar el conflicto cognitivo, esta situación se asocia con el poco uso de los recursos pedagógicos y materiales que el Estado provee a los estudiantes, centrándose la actividad docente en la priorización del saber de conocimientos, antes de orientarse por el trabajo de la competencia, frente a esta situación es necesario formar círculos de interaprendizaje o comunidades de aprendizaje.

2.1.2 Resultados cualitativos. En cuanto a los resultados cualitativos se ejecutó el Focus Group con los estudiantes, entre los principales hallazgos tenemos que los estudiantes señalan que existe un inadecuado manejo del tiempo en las sesiones

de aprendizaje ya que se pierde este, en la organización de los grupos de trabajo, en el reparto de materiales, en controlar a los estudiantes que fomentan indisciplina, que distraen a los demás. El Banco Mundial fomentó los estudios sobre el uso del tiempo en América Latina, en Colombia (2011), Brasil (2010-2011), Honduras (2011), México (2011), Jamaica (2011) y República Dominicana (2012). Constatando que el tiempo dedicado a realizar actividades académicas dentro del aula varía alrededor de 50% y 60%, lo cual implica que casi la mitad del tiempo realiza actividades que no generan aprendizajes.

En relación al manejo de estrategias, los estudiantes consideran que estas no son las más adecuadas ya que los docentes insisten en, la transcripción del libro o texto al cuaderno, así mismo la mayor parte del tiempo de la sesión de aprendizaje los docentes se dedican a la explicación del tema, perciben una forma tradicional en el actuar pedagógico de los docentes, un enfoque por competencias exige partir de una situación significativa o problema a resolver, es la antítesis de la enseñanza tradicional ya el currículo nacional habla, de “desarrollar el pensamiento complejo de nuestros estudiantes que permita que vean el mundo de una manera integrada y no fragmentada, como sistema interrelacionado y no como partes aisladas sin conexión” (MINEDU, 2017)

Según la opinión de los estudiantes, manifiestan que no se hace uso de los recursos didácticos y materiales pedagógicos que les está brindando el estado todavía los docentes están utilizando medios y materiales educativos dispersos (módulos y separatas), donde se da énfasis a la abundancia de contenidos y no al desarrollo de las capacidades y competencias, esta situación se revierte en la medida que los docentes hagan uso de óptimo de estos recursos y materiales permite que se trabaje en forma dinámica activando las potencialidades de los estudiantes, desplegando al máximo sus capacidades para que los estudiantes logren sus aprendizajes con mayor eficacia y menor esfuerzo, según el MINEDU esto será progresivo en tanto se internalice las rutas de aprendizaje

2.2 Relación del Problema, con la Visión de Cambio de los Procesos de la Institución Educacion, Compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo

Para establecer la relación que existe entre el problema y la visión de cambio de los procesos de la IE, los compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo, tenemos que, el problema en torno al que gira el presente trabajo de investigación es el nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del VI ciclo de la EBR en la IE N° 81001 “República de Panamá “UGEL 04- Trujillo sur este de la ciudad de Trujillo.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para establecer una situación problemática, plantear el conflicto cognitivo, desarrollar estrategias metodológicas diversas referidas al enfoque del área de Comunicación y acompañar a los estudiantes mediante una Comunicación positiva, por otro lado, los docentes, en su práctica pedagógica, priorizan o ponen énfasis en la exposición y dictado a los estudiantes.

Dentro de los procesos de Gestión de la institución educativa el problema detectado se realciona con el proceso estratégico de dirección y liderazgo, en primer lugar, ya que al desarrollar el planteamiento institucional, específicamente el proceso de formulación de los documentos de gestión, como el PEI, PECIE y el PAT, debe insertarse y priorizar las metas y las actividades de mejora para que los estudiantes puedan lograr satisfactoriamente sus aprendizajes. En el PAT se concretiza las acciones de mejora que se realizarán a partir del establecimiento de metas.

En el enfoque de gestión basada en procesos se busca que la institución educativa brinde un servicio efectivo y eficaz. Sin embargo, de acuerdo a los resultados observados esto aún no se logra debido a que el problema detectado se encuentra en el proceso operativo de desarrollo pedagógico y convivencia escolar. En el nivel 1, PO02. Preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes; en el PO03: Fortalecer el desempeño docente, PO04: Gestionar los aprendizajes y el PO05: Gestionar la Convivencia escolar y la participación.

Estos a su vez se relaciona con el proceso de dirección y liderazgo nivel 1:PE03: Evaluar la gestión escolar, que tiene como proceso de soporte al funcionamiento de la institución educativa en el nivel 1: PS01: Administra recursos humanos. Para ello, se debe incorporar un conjunto de actividades interrelacionadas y articuladas que transformen el proceso de enseñanza y poder llegar a mejores resultados. todo ello generara mejora de resultados de aprendizaje y la formación integral de los docentes.

El problema determinado se relacionan con los compromisos de gestión: progreso anual de aprendizajes de todos y todas los estudiantes de la institución educativa, compromiso 3 Cumplimiento de la calendarización y el buen uso del tiempo, compromiso 4 acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y compromiso 5 gestión de la convivencia escolar en la institución educativa. Por ello, se plantea realizar acciones de mejora plasmadas en un Plan de Acción que cuente con las acciones de ejercer liderazgo pedagógico y que fomente un buen clima institucional y una cultura de respeto.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido al desarrollo de las sesiones de aprendizaje (PO04.1), el referido a la programación curricular (PEO02.1), el proceso referido a promover la convivencia escolar (P005.1) de la misma manera se relaciona con la competencia 5 del MBDD. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje de los estudiantes en función al CGE1.

Asimismo, con respecto al instrumento cualitativo, este se aplicó a los estudiantes cuyos resultados concluye que existe un inadecuado manejo del tiempo en las sesiones de aprendizaje ya que en la organización de los grupos de trabajo es

una constante que se extiende el tiempo más de lo normal consecuentemente deja poco tiempo real para las actividades dedicadas al aprendizaje, parte del tiempo se dedica al dictado y explicación dejando notar todavía el protagonismo docente en el desarrollo de la sesión de aprendizaje. Es evidente que todavía los docentes no han incorporado plenamente las orientaciones de Rutas de Aprendizaje como herramienta pedagógica para el trabajo dentro del nuevo enfoque curricular de del área de Comunicación.

El escaso monitoreo y acompañamiento se realiza en la IE a través de un plan que contienen actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como un espacio de asesoría. Sin embargo, no se realiza de manera frecuente debido al exceso de la carga administrativa del director. Tampoco se han socializado los instrumentos de monitoreo con la comunidad educativa. Por otro lado, los círculos de inter aprendizaje sí se han realizado regularmente, pero muchas veces se han convertido en espacios de reuniones sobre temas ajenos a la intención del fortalecimiento de las capacidades del docente.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso referido al desarrollo de las sesiones de aprendizaje (PO04.1), el proceso referido a promover y desarrollar el trabajo colegiado (PO03.1) así mismo también se vinculan con el proceso de gestión (PO04.3) El cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera se relaciona con la competencia 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 escolar referido acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la I.E.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicadas?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del VI ciclo de EBR en la I.E N°.81001 “República de Panamá “UGEL 04 Trujillo Sur Este.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de los docentes se encuentran en nivel de proceso de problematizar o de plantear el conflicto cognitivo y desarrollar estrategias diversas para recoger saberes previos y generar nuevos aprendizajes teniendo en cuenta en enfoque del área curricular siguiendo las orientaciones de las rutas del aprendizaje -la práctica pedagógica inadecuada que prioriza el protagonismo del docente con énfasis en la exposición y dictado de las clases, no generan aprendizajes de calidad consecuentemente los docentes del área de Comunicación muy poco conocen el enfoque del área, grabándose esta situación con el uso inadecuado de los recursos y materiales que el estado entrega a través del MINEDU a los estudiantes. 	<p>P.E. DESARROLLO PEDAGÓGICO</p> <p>PO02.Preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes. PEO02.1, Promover la convivencia escolar</p> <p>PO03: Fortalecer el desempeño docente.</p> <p>PO04: Gestionar los aprendizajes y el</p> <p>PO04.1 programación curricular</p> <p>PO05: Gestionar la Convivencia escolar y la participación.</p>	<p>El compromiso de gestión escolar que no se están desarrollando es el compromiso</p> <p>Compromiso N°1 Logro de los aprendizajes de los estudiantes. Compromiso N° 4 Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico. Compromiso N°5 Clima y Convivencia Escolar.</p>	<p>Competencia 5</p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con la y los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional la formación continua orientada a mejorar la práctica Pedagógica y asegurar logros de aprendizaje(MINEDU,2014.Pg.46)</p>

	<p>Resultados cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe un inadecuado manejo del tiempo en las sesiones de aprendizaje ya que en la organización de los grupos de trabajo es una constante que se extiende el tiempo más de lo normal consecuentemente deja poco tiempo real para las actividades de aprendizaje. - Parte del tiempo se dedica al dictado y explicación dejando notar todavía el protagonismo docente en el desarrollo de la sesión de aprendizaje. - Es evidente que todavía los docentes no han incorporado plenamente las orientaciones de Rutas de Aprendizaje como herramienta pedagógica para el trabajo dentro del nuevo enfoque curricular del área de Comunicación 	<p>PO04.1 Promover y desarrollar el trabajo colegiado.</p> <p>PO03.1 proceso de gestión</p>	<p>El compromiso de gestión escolar que no se están desarrollando es el compromiso</p> <p>Nro. 3</p> <p>Referido</p> <p>Al cumplimiento de la calendarización del año escolar y el uso efectivo del tiempo sobre todo en las sesiones de aprendizaje</p>	<p>Competencia 6</p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje. (MINEDU, 2014. Pg.47)</p>
--	--	---	--	--

Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico.

3.. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del Líder Pedagógico contempla varias dimensiones según Robinson, citada en el módulo introductorio (MINEDU, 2016). La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Comunicación específicamente en la competencia de comprensión de textos escritos en estudiantes del primer grado de educación secundaria, socializar estos con toda la comunidad educativa de la IE República de Panamá y asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos. Esto se debe realizar para que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea distribuir, organizar, racionalizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa orientándose al área de Comunicación para aulas del primer grado de secundaria optimizando su uso además se establecerá los espacios físicos y de tiempo para la reflexión en los círculos de interaprendizaje o las comunidades de profesionales de aprendizaje.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar el monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente para determinar sus debilidades y fortalezas, con la finalidad de acompañar y asesorar oportunamente esta práctica debe ser de intercambio de experiencias donde ambos aprenden para lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de profesional de los docentes. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar círculos de estudio, comunidades de profesionales, grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación

docente con relación a la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación. Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje que permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos y experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

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

A continuación, se presenta las dimensiones del Liderazgo Pedagógico propuesto por Viviane Robinson señalando cómo esta puede ayudar a dar solución al problema.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> -Sensibilizar a la comunidad educativa para establecer metas concretas que generen expectativas de aprendizajes en los alumnos. -Priorizar las demandas de aprendizaje de los estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> -Porque el establecimiento de metas y expectativas contribuye a mejorar el trabajo de los docentes. -Para que los estudiantes alcancen mejores logros de aprendizaje a partir de la atención a sus demandas y necesidades
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	<ul style="list-style-type: none"> -Racionalizar los recursos y reorientar su utilización en procura de asegurar el logro de aprendizajes de los estudiantes coordinación con el comité de recursos propios de la institución. -Asegurar que tanto los recursos humanos y materiales contribuyan 	<ul style="list-style-type: none"> -Porque los escasos recursos de la institución son orientados a otros aspectos y no a la mejora de los aprendizajes.
Planificación ,coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	<ul style="list-style-type: none"> -Reflexionar con el personal docente sobre la práctica pedagógica para asumir una actitud de cambio. -Sensibilizar, coordinar y estudiar el currículo junto con el personal docente buscando su implementación de la manera más correcta. -ejecutar el monitoreo y acompañamiento pedagógico basándose en la observación de las sesiones de clase. -Reflexionar y retroalimentar a los docentes en su práctica 	<ul style="list-style-type: none"> -Actualmente todavía tenemos en la institución educativa un porcentaje elevado de docentes que son muy renuentes a cambiar de estrategias pedagógicas que están desfasadas. -El establecimiento del NCNEB obliga a un estudio profundo en conjunto a fin de que la implementación sea adecuadamente orientada. -Una de las grandes debilidades que existe actualmente en el sistema educativo es que no se ejecuta el monitoreo, menos el acompañamiento pedagógico. Por lo que sea hace necesario
Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente	<ul style="list-style-type: none"> -Motivar al personal docente para que participe en programas de formación docente en servicio y se desarrolle profesionalmente. -Generar espacios de reflexión sobre los procesos pedagógicos y de enseñanza como forma de autoaprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> -Como líder de la institución educativa se debe demostrar poseer un mayor conocimiento en temas relacionados a lo pedagógico a fin de alcanzar la confianza del personal docente y puedan recurrir a consultar y absolver alguna duda.
Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> -Establecimiento de normas claras y pertinentes. -Generar confianza en el personal docente a fin de que este se sienta respaldado y protegido de las presiones internas y externas que pudieran provenir de padres y madres de familia 	<ul style="list-style-type: none"> -Las normas claras permiten que cada componente de la institución se oriente adecuadamente con lo que tiene que hacer. -La confianza en el directivo es importante porque el docente

Figura 3. Caracterización del rol del como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N°81001 "República de Panamá" del distrito de Trujillo; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente.

El MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación teniendo en cuenta que la Urbanización Torres Araujo, es una de las urbanizaciones que pertenece al cercado de Trujillo su habitantes son de clase media conformada por profesionales y también comerciantes, las viviendas todas cuentan con los servicios esenciales de agua potable, desagüe, telefonía móvil y domiciliaria, está rodeada de centros comerciales y la circulación de vehículos es abundante, los padres en su mayoría muestra muchas expectativas por los aprendizajes de los estudiantes, en este contexto la institución generará situación significativas para desarrollar comprensión de textos escrito en el área de Comunicación, para enfrentar el problema de la limpieza, la contaminación sonora y generar emprendimiento en los estudiantes.

El Monitoreo pedagógico, como proceso sistemático de recojo y análisis de información evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. En otras palabras, el monitoreo puede definirse como "un proceso organizado, sistemático que permite identificar logros y debilidades de la práctica docente a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva" (Minedu, 2014). Por otro lado, (Vesub L. y Alliaud.2012). Reconocen que el "acompañamiento es un proceso que debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes noveles como de quienes actúan como formadores, colaboradores o mentores".

Es necesario hacer hincapié, que la alternativa de solución que se plantea tiene que ver también con la evaluación del desempeño docente, enfocada como un proceso de reflexión formativa como establece Valdés (2000), la evaluación de la práctica pedagógica del docente es más bien una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente, es decir, que la evaluación sirve para mejorar el trabajo pedagógico y por lo tanto la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son ejemplos a tomar en cuenta; como la Experiencia denominada “Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre docentes para la mejora de la calidad educativa” desarrollada por docentes de la Institución Educativa N°0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” de La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015 con apoyo de la Fundación Telefónica, de tarea y de la federación internacional Fe y Alegría ejecutado durante tres años consecutivos, esta experiencia nos servirá de referente para desarrollar el MAE en la institución educativa.

El rol como líder pedagógico, requiere del establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar metas de aprendizaje para lograr el nivel satisfactorio en la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación de la Institución Educativa I.E Nro.81001 “República de Panamá”. Así como de asegurar el logro de aprendizajes en las demás áreas curriculares. Del mismo modo se requiere la asignación de los recursos necesarios para lograr óptimos resultados. Así mismo el liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable a la comunidad educativa quienes deben sentirse corresponsables de la mejora de los aprendizajes.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de práctica pedagógica tiene estrecha relación con los procesos misionales generando valor con cada uno de ellos hacia el logro de la visión, la visión de cambio institucional se expresa en el liderazgo compartido del director, con un objetivo común el de lograr mejores aprendizajes en los estudiantes y que estos sean de calidad. En el proceso estratégico de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del

desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3).

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la comprensión de textos escritos de los estudiantes del primer grado de educación secundaria; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular.

En esta línea de ideas también, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que establece el Ministerio de Educación y que se refiere a, Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa como una forma o estrategia de formación en servicio del profesorado, la misma que promueve de manera individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica, lo que incidirá de manera directa en la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes

El Líder Pedagógico, además de lo descrito anteriormente, tiene que promover y contribuir al desarrollo del capital social ,identificando los principales desafíos de la comunidad educativa en función de los problemas priorizados vinculados a sostener la participación y convivencia democrática de los diversos actores de la institución educativa a través de los mecanismos de participación establecidos por la normatividad como es el CONEI, el comité de recursos financieros, el comité de mantenimiento del local escolar y otras comisiones que permitan delimitar mecanismos de participación y coordinación para una adecuada toma de decisiones.

Si tenemos un clima desfavorable para el aprendizaje el Líder Pedagógico debe apostar por un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad, gestionando adecuadamente la convivencia escolar (MBDD). Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), asume compromisos compartidos, 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 espacios necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica”

El liderazgo pedagógico tiene como finalidad la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en tal sentido son los docentes los encargados de realizar el diagnóstico del recurso humano a quienes van a intervenir ,ejecutando pruebas de entrada, para planificar, ejecutar y evaluar de procesos y pruebas de salida para evaluar los resultados en el área de Comunicación incidiendo principalmente en la capacidad de comprensión de textos escritos; los padres de familia deben trabajar en colaboración con los docentes para coadyuvar a la mejora de la comprensión lectora de los estudiantes del primer grado de secundaria.

El equipo directivo de la Institución Educativa Nro.81001 “República de Panamá”, tiene dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello en primer lugar todos los actores tienen que redefinir sus prioridades y sistema de creencias sobre el MAE y el rol directivo, en segundo lugar es necesario que el director acepte nuevos retos personales y profesionales, en tercer lugar es necesario que la cultura escolar se renueve y se desarrolle capital social, que se parta de un diagnóstico inicial asumiendo riesgos como el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes.

Los directivos de la institución educativa asumen el reto de revertir las dificultades que actualmente afrontan ,por ello se debe empezar por la sensibilización sobre la importancia del monitoreo y el impacto del mismo en los aprendizajes de los estudiantes, haciendo viable la propuesta de un monitoreo consensuado con los docentes, trabajando la horizontalidad mediante actividades colaborativas, estableciendo espacios de lugar y tiempo para discutir, reflexionar o establecer diálogo interactivo directivos-docentes para manejar estrategias e instrumentos de conocimiento de todos que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de Comunicación.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. El monitoreo, Acompañamiento y evaluación a la práctica docente está concebido dentro del sistema educativo peruano como una herramienta que permite recoger información relevante mediante la observación de la práctica docente en el aula, la misma que a partir del análisis y reflexión conjunta permitirá generar acciones de mejoramiento de los procesos pedagógicos en las instituciones educativas y por lo tanto elevar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico

El liderazgo pedagógico de un directivo se evidencia cuando se involucra en los aprendizajes de los estudiantes, cuando se preocupa por el crecimiento profesional de sus docentes, así como también en la gestión del currículo que tiene que ver con los objetivos y metas que se propone lograr para esto se hace necesario utilizar una estrategia fundamental de verificación y recojo de información denominado Monitoreo Pedagógico el cual abordaremos a continuación.

5.1.1.1.1 *Definición:* Existe una vasta gama de definiciones sobre el monitoreo pedagógico, empezando por el origen del término ya que éste se asocia o se vincula a aparatos electrónicos contruidos para registrar, vigilar o supervisar acciones de diferente naturaleza, trasladado este término al ámbito educativo también encontramos una serie de definiciones que tratan de explicar lo que significa monitoreo pedagógico he aquí algunas.

Llamamos monitoreo pedagógico al proceso sistemático de recojo y análisis de información que determina la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula según Ministerio de Educación (2013) El monitoreo pedagógico se puede definir 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). Constituyéndose en una pieza clave para la formación en el servicio docente.

El Ministerio de Educación en el fascículo “Guía para la formulación del plan de monitoreo local y Regional” y en el fascículo Gestión escolar centrada en los aprendizajes indica que el

Monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». (MINEDU, 2014, p.16).

En otras palabras el Monitoreo pedagógico es un proceso de recojo y análisis de información sistemática in situ de los procesos, estrategias, el uso de recursos y productos pedagógicos que desarrolla el docente en el ejercicio de su práctica docente, cuyos resultados permitirán identificar fortalezas y debilidades para una adecuada toma de decisiones, recomendando las mediadas más convenientes para optimizar los resultados en función del logro de los aprendizajes de los estudiantes considerando la atención de sus necesidades. Radicando su importancia en proporcionar a los docentes y directivos en saber a ciencia cierta si se está realmente progresando o no en el desarrollo de su práctica pedagógica.

5.1.1.1.2 *Estrategias de monitoreo pedagógico.* En el marco del buen desempeño directivo y el MBDD, considera al docente y directivo como piezas claves para la mejora de los aprendizajes, para la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela, siendo así el rol que cumple el directivo va a influir sobremano en los resultados de aprendizaje por lo que entre el innumerable cumulo de estrategias de monitoreo se plantean las siguientes.

-*Visita al aula.* Es un proceso de observación y registro de hechos, asesoría y compromisos en función de los propósitos de la visita realizada. Tiene como propósito identificar fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ. Así como contar con información confiable y oportuna y prestar ayuda pedagógica para el mejoramiento de los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes. En esta estrategia se usará instrumentos previamente escogidos y que cumplan con normas estandarizadas como la ficha de monitoreo.

- *Observación entre pares.* Favorece la reflexión y la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo, en situaciones auténticas de enseñanza, es muy necesaria utilizar esta

estrategia para generar el trabajo colaborativo y romper con el mito histórico del docente paria, solitario que le cuesta mucho compartir experiencias con sus demás compañeros por su egocentrismo marcado.

5.1.1.1.3 *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* El recojo de información en el lugar donde se realiza la actividad pedagógica del profesor necesariamente se tiene que realizar utilizando instrumentos que sean válidos y confiables que permitan objetivamente registrar las fortalezas y debilidades que se puedan encontrar, existen una diversa gama de instrumentos que se utilizan para la ejecución del monitoreo pedagógico como son, la ficha de monitoreo, la ficha de observación, el cuaderno de campo estructurado etc. estos instrumentos solo serán efectivos si en las instituciones educativas se llega a construir consensos para su aplicación y esta construcción de consensos pasa por adoptar un liderazgo pedagógico del equipo directivo de tal manera que se incorpore el monitoreo y acompañamiento pedagógico como parte de la cultura escolar.

- *La Ficha De Observación o Ficha De Monitoreo.*- es un instrumento de recojo de información cualitativa y cuantitativa de la práctica docente, debidamente estructurada cuenta con secciones desde los datos generales, la descripción de la escala de valoración, el área a evaluar que contiene los procesos pedagógicos a observar con sus diferentes variables con sus respectivas puntuaciones finalizando con un cuadro resumen final, esta ficha esta estandarizada en por el ministerio de educación.

- *Cuaderno de campo.* instrumento que contiene un conjunto secuenciado y sistemático de observaciones y comentarios que realiza el monitor en esta caso por el observador que realiza el monitoreo, en él se registra anotaciones, gráficos y evidencias que posteriormente serán sometidas a un proceso de análisis, los cuadernos de campo son instrumentos que se utiliza en todo proceso de investigación y considerados como fuentes de información primaria.

Los instrumentos del monitoreo responde a la intervención que ejecuta el ministerio de educación a nivel nacional, es necesario especificar que en el ejercicio del liderazgo pedagógico que ejecuta el equipo directivo, debe establecer acuerdos y consenso con los docentes para elaborar instrumentos diversos, que permitan el recojo de información cualitativa, ajustado a las necesidades particulares de los docentes de cada institución educativa y que responda a la propia gestión del director, para responder a las características y necesidades específicas de cada

institución, relacionado con el marco del buen desempeño docente(MBDD), en especial las del segundo dominio que permiten un marco de referencia claro y amplio para observar al docente en el ejercicio de su rol.

5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico. Actualmente se está promoviendo un cambio de paradigma en la gestión escolar, este cambio se orienta de pasar de un liderazgo centrado en lo administrativo a un liderazgo orientado hacia los aspectos curriculares y pedagógicos, asumir el liderazgo pedagógico implica una ruptura con lo tradicional y mirar al director como el conductor y orientador de los procesos pedagógicos involucrado cada vez más con el trabajo de los profesores , este involucramiento tiene que ver con el rol del director metido en el campo pedagógico desarrollando una tarea fundamental de ser el acompañante pedagógico por excelencia, siendo necesario ahondar en qué consiste el acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1 *Definición de acompañamiento pedagógico.* El acompañamiento es un vocablo de uso común en la comunidad educativa, en la familia y en otros escenarios de la vida cotidiana, este vocablo y su significado nos va a servir para entender el acompañamiento pedagógico como señala el centro cultural Poveda.

“Su desarrollo involucra a dos o más personas y a instituciones, que asumen un compromiso con la ayuda, la transferencia de Conocimientos, de vida y de experiencias entre las/os acompañantes y los sujetos acompañados. Asumen también, un compromiso con la lógica del cambio personal, institucional y del contexto. Este vocablo en el lenguaje cotidiano presenta diversas acepciones, pero para el diccionario de la Real Academia de la Lengua, significa acción y efecto de acompañar”. (El Centro Cultural Poveda, 2012. Pag.11)

El acompañamiento pedagógicos es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes de manera individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Esta definición está contenida en la RSGN°008-2017- MINEDU. Así como esta, existen diversas definiciones de acompañamiento pedagógico encontrado en diversas fuentes.

Actualmente se denomina acompañamiento pedagógico interno, como la misma norma indicada en el párrafo precedente se hace algunas precisiones sobre el acompañamiento pedagógico interno

Busca instituir en la institución educativa prácticas permanentes de formación docente en servicio, mediante la implementación de la estrategia de acompañamiento pedagógico es así como la conformación de comunidades de profesionales de aprendizaje, a través del trabajo colaborativo (MINEDU, 2014. Pg.41)

Es decir, que el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio que permite superar uno de los problemas que caracteriza al colectivo docente en la actualidad cual es el trabajo individual y el aislamiento dentro del salón de clase que no permite compartir experiencias pedagógicas con otros colegas para tener oportunidades de retroalimentación al docente acompañado para fortalecer sus capacidades pedagógicas a partir de la identificación de sus debilidades, pasando antes por un proceso crítico- reflexivo.

5.1.1.2.2 *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Existe una variedad de estrategias y herramientas para ejecutar el acompañamiento pedagógico, sin embargo, se considera que estas estrategias estarán alienadas a las necesidades de cada docente de la institución educativa pues la retroalimentación se realizará en forma personalizada y diferenciada, siendo así la visita al aula se considera como la estrategia principal seguida de los círculos de interaprendizaje, estrategias que detallamos seguidamente

- *Visita a aula.* La visita al aula como una estrategia de acompañamiento pedagógico cumple su propósito cuando esta se realiza después de haber hecho la visita diagnóstica y el docente ha recibido las orientaciones respectivas sobre las debilidades encontradas, es decir esta visita es asistida por el acompañante de tal manera que los resultados de una visita se toma como referente para la siguiente, y así sucesivamente el propósito es evidenciar la mejora de la práctica docente del acompañado y la evolución de los aprendizajes de los estudiantes. El acompañante debe demostrar mayor experticia pedagógica que el acompañado, durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje puede intervenir, debe realizar la programación junto con el acompañado y en algunos casos ejecutar desarrollo de sesiones demostrativas.

El desarrollo de esta estrategia se considera hasta tres momentos, el primer momento se refiere al acercamiento que realiza el docente acompañante al acompañado para coordinar y dialogar sobre el propósito de la visita generando la confianza que debe existir entre ambos, luego un segundo momento donde se realiza la observación participante donde se puede planificar y realizar sesiones compartidas y reflexionar sobre las fortalezas y debilidades encontradas algunos consideran que este momento es como mirarse en un espejo reconocerse así mismo a fin de que permita un asesoramiento y retroalimentación personalizada tarea que asume el director en su papel de Líder Pedagógico.

- *Círculos de interaprendizaje*. Considerados como espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes para docentes y directivos de la misma institución, su propósito es abordar temas de interés común sobre el trabajo pedagógico, favoreciendo la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, con ello el diálogo y la reflexión. Mediante esta estrategia se fortalece la Comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y soluciones de problemas en beneficio de la mejora de la práctica pedagógica (MINEDU, 2017).

- *Talleres de seguimiento*. Son estrategias que necesitan planificación participativa y de apoyo logístico que ayude a la reflexión, al trabajo individual y colectivo de los involucrados. Esta estrategia se caracteriza porque permite que todas las ideas se centren en los aspectos de la práctica docente que requiere la mejora en bien de los aprendizajes. Permite confrontar las experiencias con una práctica educativa de calidad, teniendo como guía al experto que ofrece el taller (MINEDU, 2017).

5.1.1.2.3. *Instrumentos de acompañamiento pedagógico*. Los instrumentos del acompañamiento pedagógico son: la Ficha de observación en el aula que sirve para el recojo de información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica, la Encuesta estructurada o no estructurada y el cuaderno de campo estos instrumentos son utilizados de acuerdo a la estrategia que se utilice en el acompañamiento, teniendo en cuenta lo que dispone el ministerio de educación en la normativa del monitoreo y acompañamiento pedagógico y el respectivo protocolo de acompañamiento pedagógico.

5.1.1.3. Evaluación Docente. En estos últimos años existe casi un consenso entre los investigadores educacionales en señalar que el éxito o fracaso de todo sistema educativo depende fundamentalmente de la calidad del “desempeño profesional de

sus docentes” en consecuencia es de suponer que esta variable tiene una importancia trascendental para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, en consecuencia mirar la evaluación entre las múltiples acciones que se puedan realizar para mejorar la educación la evaluación del maestro juegan papel fundamental pues permite caracterizar su desempeño y no solo eso sino como una forma de favorecer el perfeccionamiento del profesorado.

5.1.1.3.1. *Definición de Evaluación docente.* Una definición teórica del concepto evaluación del desempeño profesional docente, que se aproxime a lo dicho por Valdez (2000) será un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables con el objeto de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los estudiantes el despegue de sus capacidades pedagógicas del docente, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con la comunidad educativa.

El Ministerio de educación desde una perspectiva formativa, establece que la Evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia (Ministerio de educación Nacional, 2008) por lo tanto desde este punto de vista la evaluación docente debe impulsar el mejoramiento continuo de la práctica pedagógica, reflexionando en forma continua para alcanzar los estándares que están indicados en el marco del buen desempeño docente.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación.* En el proceso de evaluación al desempeño docente podemos identificar, la autoevaluación, heteroevaluación y la coevaluación.

- *La autoevaluación.* Es un proceso de reflexión real de la propia práctica pedagógica, es un “mirarse” a sí mismo, y como profesionales ser capaces de ser objetivos consigo mismos. Supone una serie de capacidades personales que implican el poder realizar una formulación de ideas de su propia práctica docente de manera real, que nos conduce a una mejora personal y profesional con el objetivo de avanzar en la mejora de la práctica docente.

- *La Coevaluación.* En este tipo de evaluación, también es un proceso de análisis entre pares de docentes de la práctica pedagógica, la cual utiliza diversos instrumentos que le brinda la garantía de ser objetiva.

- *La heteroevaluación.* Este tipo de evaluación brinda la oportunidad de establecer una relación directa del docente con su Líder Pedagógico, quien va a generar espacios de construcción de mejoras de la práctica docente a través de la aplicación de diversos instrumentos cuyos resultados se encausen hacia la mejora de la práctica docente.

5.1.1.3.3 *Instrumentos de evaluación docente.* Para realizar la evaluación del desempeño docente se recurre a diversas fuentes estas fuentes pueden ser personales, documentales o de observación, estas fuentes aportan evidencias, hechos, datos etc., estas evidencias deben ser sistematizadas mediante la construcción de instrumentos de evaluación los cuales permiten registrar hechos y datos que serán sometidos a un proceso de valoración, entre estos instrumentos tenemos.

- *El Portafolio:* según Hernández (2010) el portafolio constituye un método de enseñanza y también de evaluación, el cual básicamente consiste en el aporte de producciones de diferente índole de parte de quien es docente o de quien es estudiante. Es a través de estas evidencias que se pueden valorar los desempeños en el marco de una disciplina o curso específico. Dichas elaboraciones dan cuenta del proceso personal seguido por quien elabora el portafolio, ya que reflejan esfuerzos, dificultades, logros y propuestas alternativas, en relación con los objetivos y los criterios de evaluación establecidos previamente, así como con los rasgos de competencia y los resultados esperados, según el caso. El portafolio se fundamenta en la idea de que la evaluación muestra la manera en como una persona que aprende organiza su aprendizaje, o sea, testimonia de alguna manera su estilo para aprender.

- *Ficha de observación.* Es un instrumento en la cual se recaba información confiable de las fortalezas y debilidades del desempeño docente para reflexionar y analizar el actuar del docente monitoreado y dar alternativas de mejora de acuerdo con los estándares de la calidad educativa. Este instrumento está elaborado en relación con uso adecuado del tiempo, herramientas pedagógicas, uso de materiales y recursos educativos, convivencia escolar y otros relacionados con la mejora de los aprendizajes.

5.1.2 Área Curricular de Comunicación.

Podemos observar que el mundo en el que se encuentran nuestros estudiantes es un mundo comunicativo, en el que las prácticas letradas y orales son aspectos de la cotidianidad. Esta Comunicación se da según el contexto en el que se desenvuelven

los estudiantes. Por ello es importante que en la clase más allá de transmitir normas de gramática u ortografía ayudemos al estudiante a identificar los distintos escenarios en que pueden realizarse la Comunicación.

5.1.2.1 Enfoque del Área de Comunicación. El sistema educativo propone, desde hace muchos años un enfoque comunicativo, el cual encuentra su fundamento en los aportes teóricos y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje. El enfoque comunicativo textual plantea dos posiciones respecto de la enseñanza de la lengua.

La primera plantea sustituir el foco tradicional de la enseñanza de la lengua, que estaba basado en los siguientes aspectos: Análisis gramatical de la oración y sus componentes, aislado de su contexto de producción, apoyado en la noción de corrección del idioma. En la segunda en cambio se propone o se preocupa por el dominio de los mecanismos que facilitan la comprensión, la producción, la creatividad y la lógica con una didáctica basada en reflexión y análisis de textos reales y auténticos enunciadas en situaciones comunicativas, de tal forma que dicha reflexión sea funcional para una Comunicación óptima con los demás. Y la capacidad de manejar diversos registros (formales, informales, académicos, coloquiales, etc.). Adecuándolos a las situaciones y contextos.

En ese sentido, el enfoque comunicativo textual busca desarrollar en el estudiante un conjunto de conocimientos y destrezas necesarias para utilizar eficazmente el lenguaje en situaciones concretas de la vida, independientemente de la lengua que hable o la variante que utilice. Estos conocimientos y destrezas configuran los diversos aspectos de la competencia comunicativa (lingüística, discursiva, estratégica, etc.). (Lomas, 1993)

5.1.2.2. Competencia del área. comprende textos escritos. Comprender un texto es esencialmente darle un significado por ello un aspecto de la competencia es el manejo del contenido informativo así como lo explican los expertos

Comprender no solo significa decodificar grafías sino entender lo que se lee como, aprender a leer supone no sólo el aprendizaje y automatización, sino fundamentalmente el aprendizaje de diversas estrategias que facilitan la combinación de la información del texto y la que procede de los conocimientos del lector, para construir la representación del significado global del texto. Por consiguiente la práctica docente respecto de la lectura y las habilidades de comprensión deberán experimentar cambios significativos en cuanto al qué y cómo enseñar. (Solé, I. 1987. Pg.16)

Esta competencia consiste en que el estudiante comprenda críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas, debiendo para ello construir significados basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas además a partir de información explícita inferida, según la intención del emisor evalúa y reflexiona para tomar una postura de lo leído, esto implica la combinación de las siguientes capacidades. Según Ministerio de Educación (2009)

- *Capacidad 1: Recupera información de diversos textos escritos*, el estudiante localiza e identifica información que se presenta en el texto de manera explícita sin necesidad de hacer inferencias a partir de esta discrimina la que requiere según su interés y propósito de tal manera que una de las primeras acciones que realizan nuestros estudiantes es de enfrentarse a diversos textos con estructuras compleja en la cual solo considera la información relevante.

- *Capacidad 2: Reorganiza información de diversos textos escritos*, el estudiante establece una nueva organización de las ideas o de otros elementos del texto, mediante procesos de clasificación y síntesis, para ello. Parafrasea, representa la información de otras formas, reconstruye el contenido del texto leído, establece semejanzas y diferencias y resume. Esto supone que el estudiante seleccione y extraiga información importante.

- *Capacidad 3 :Infiere el significado de los textos escritos* , el estudiante asigna significado a los textos, formula inferencias a partir de sus saberes previos, de los indicios que le ofrece el texto el texto y del contexto en el que este se produce mientras va leyendo, verifica o reformula sus hipótesis de lectura en este sentido es muy importante seguir la progresión de cómo van avanzando los estudiantes desde los primeros grados, teniendo en cuenta la importancia que es la de formular hipótesis de la lectura que tiene al frente.

- *Capacidad 4: Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito*. el estudiante se toma distancia de las ideas propuestas en el texto o de los recursos utilizados para transmitir ese significado y juzga si son adecuados o no, para ello, considera objetivamente el contenido y la forma, evalúa su calidad y adecuación con una perspectiva crítica opina reflexivamente sobre el texto usando argumentos que demuestren que si lo aprendió.

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

- *Antes de la lectura*

Promover las preguntas de los estudiantes acerca del texto. Solé anima a crear situaciones en las que los estudiantes formulen sus propias preguntas acerca de los textos que leen, ya que así se potencia la conciencia del lector sobre lo que sabe y querría o vería necesario saber. Estas preguntas deben estar acordes al objetivo concreto de la lectura: información general, búsqueda de un dato concreto y preciso, etc. Sobre todo si el objetivo es de comprensión global, Solé recomienda formular o ayudar a los alumnos a formular “preguntas pertinentes” y entiende por este tipo de preguntas aquellas “que conducen a establecer el tema del texto, sus ideas principales o su núcleo argumental”.

- *Durante la lectura.*

Estrategias a lo largo de la lectura: Tareas de lectura compartida. No es suficiente -con ser muy importante- que los estudiantes asistan a la dramatización que de su propio proceso lector hace el docente. “Hace falta además que sean los propios alumnos quienes seleccionen marcas e índices, quienes formulen hipótesis, quienes las verifiquen, quienes construyan interpretaciones” Hay un acuerdo generalizado sobre la importancia para la competencia lectora de determinadas actividades de lectura compartida como:

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

- Plantearse preguntas sobre lo que se ha leído.

- Aclarar posibles dudas acerca del texto.

- Resumir las ideas del texto.

Se trata, en definitiva, de convertir a los estudiantes en un lector activo que vaya construyendo una interpretación del texto a medida que lo lee. Lo anterior debe entenderse no como una secuencia fija, sino como una serie de actividades

complementarias que deben aplicarse libremente y de manera variada, según situaciones y objetivos. Es fundamental que este tipo de actividades se estimulen desde los primeros años de la escolaridad, para que puedan ir creando en los alumnos y alumnas un componente estratégico que vaya afianzándose y haciéndose progresivamente más complejo y sutil.

- *Después de la lectura*

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

5.1.2.2 Materiales educativos para desarrollar la comprensión de textos escritos. Según Hidalgo, M. (2007) Los medios y materiales son las vías, utensilios, objetos, aparatos, materiales, instrumentos, recursos, y equipos destinados a asuntos educativos que simplifican y contribuyen de soporte técnico y ayuda a los procesos de enseñanza aprendizaje, volviéndolos más favorables o provechosos.

Los materiales educativos son cualquier objeto usado en las instituciones educativas y sirven como medio de enseñanza o de aprendizaje. Constituyen el medio por el cual se vale el docente para la enseñanza - aprendizaje de los niños y de esta manera ellos obtengan capacidades empleando sus sentidos. Se convierte en una forma clara y sencilla para que el maestro encuentre resultados favorables en su enseñanza. Los materiales educativos estimulan al educando favoreciendo que adquieran nuevas experiencias desarrollando actitudes y posean informaciones. Además, fortalece la enseñanza y permite que el niño tenga normas de conducta que debe seguir en el logro de sus competencias.

Los materiales educativos los podemos encontrar de diferentes formas o tamaños, de diferentes colores, dentro y fuera de la institución educativa, y siempre deben estar a disposición y alcance de los educandos, para que estos tengan aprendizajes significativos que perduren a lo largo de su vida. Los materiales

educativos hacen más fácil el trabajo de los alumnos y lo consolidan de una manera mucho mejor si no lo usaran, formándose en ellos actitudes y valores, mejorando su autoestima.

5.1.2.2.3 *Uso pedagógico del tiempo.* El buen uso del tiempo en el aula sirve para generar aprendizajes, por lo que se debe orientar la acción de las docentes en el manejo de las transiciones, las que deben ser fluidas y evitando invertir mucho tiempo en los cambios de una tarea a otra. Una manera de que las transiciones sean rápidas es que los materiales y recursos que se van a usar estén previamente preparados. Se coordinará con el personal administrativo la atención de padres y/o madres de familia evitando las interrupciones en el aula y a la vez realizará la labor de conserje para la entrega de comunicados y otros.

5.1.2.2.4 *Estrategias para favorecer el clima en el aula y desarrollar la Convivencia Escolar.* El Ministerio de Educación promueve una convivencia democrática centrada en la horizontalidad para hacer frente al autoritarismo que muchas de las instituciones educativas mantienen en la actualidad, este modelo se conoce también como la convivencia escolar democrática cuyos principios se sostienen en los derechos básicos de los seres humanos, en cuya acción de la convivencia escolar se desarrolla una convivencia participativa, inclusiva e intercultural.

El método de aprendizaje es el de la reflexión individual y colectiva que se da en la sesión académica y en el cotidiano vivir de una escuela. El estudiante debe aprender en el día a día, que los comportamientos que no se ajustan a las normas de convivencia causan daño a los demás y que la sanción y la reparación son necesarias para el buen funcionamiento de la sociedad. El estudiante debe aprender que su comportamiento puede hacer que la convivencia en su aula y en su centro educativo propicie una mayor calidad de vida.

- *Estrategias Reguladoras.* Como la educación para la convivencia se inicia a partir de la etapa infantil sobre todo en las relaciones que el niño tiene en el jardín una de las estrategias usadas es fomentar la cimentación diaria de la responsabilidad, mediante el involucramiento, y la confianza hacia el niño, estos hechos son indispensables y deben ser sostenidos la educación en la convivencia. Como el consenso de las normas de aula, involucramiento de tareas de responsabilidad, etc.

- *Juegos Cooperativos*. El juego es una actividad eminentemente lúdica y sin duda, tiene un carácter y un gran potencial educativo. No es nuevo que jugando se aprende. Los juegos cooperativos son un tipo de juegos que se caracterizan, fundamentalmente, por requerir la colaboración de todo el grupo de jugadores/as para obtener un resultado. Los participantes deben asumir los mismos objetivos y las mismas normas, deben participar activamente y coordinarse para poder jugar. Frente a otro tipo de juegos, en este modelo se elimina el elemento competitivo, no hay perdedores/as o ganadores/as; el grupo, o bien consigue el objetivo planteado por el juego o no lo hace, de manera que todos/as pierden o todos/as ganan.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa” fue desarrollada por los docentes: Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara cuyo trabajo fue realizado en el año 2015 en la Institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” del distrito La Banda de Chiclayo, de Tarma provincia y región San Martín con apoyo de la Fundación Telefónica, de Tarea y de la Federación Internacional “Fe y Alegría” ejecutado durante tres años consecutivos.

La Institución Educativa “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” atiende a los niveles de Inicial, Primaria y secundaria, en el momento de la realización del trabajo contaba con 718 estudiantes: 92 en inicial, 448 en primaria y 178 en secundaria; más del 70% de estudiantes tenían problemas de aprendizaje, esto se reflejaba en las bajas calificaciones, en el alto índice de reprobación y de deserción escolar, además era notable el marcado desinterés de los chicos y chicas por el estudio.

Sin embargo, mostraban entusiasmo y buena predisposición por las actividades artísticas y deportivas, lo que se consideró como fortaleza. La cantidad de docentes que participaron fueron 37, de los cuales 30 estuvieron en calidad de nombrados y 7 en calidad de contratados; además, se podía notar que aproximadamente el 80% de los maestros se encontraban desmotivados con poca o

casi ninguna predisposición para trabajar de manera comprometida con el mejoramiento de la calidad educativa.

El propósito de la experiencia fue explicitar el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en zonas rurales así como entender los procesos inmersos en la experiencia, para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en el Plan de monitoreo y acompañamiento, así como establecer los aportes de esta experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional.

La organización de la Institución era de la siguiente manera: director, Subdirector, Consejo Educativo Institucional (CONEI), comisiones de trabajo como: comité de tutoría, medio ambiental, banco del libro, asuntos sociales, gestión de riesgo de desastres, concursos, y municipio escolar; además, los padres de familia se encuentran organizados en comités de aula y asociación de padres de familia (APAFA). Con relación a los padres de familia, era evidente la poca o nula participación en el seguimiento, control y motivación de sus hijos, que contribuyera positivamente en el proceso de formación de los chicos y chicas.

La experiencia exitosa se organizó por fases. En la primera fase se logró realizar un diagnóstico de la institución en el aspecto interno y externo; dicha evaluación fue realizada por un equipo de la Federación Fe y Alegría, además del apoyo de todos los docentes de la institución educativa. El diagnóstico abordó las dimensiones del contexto: socio-familiar, educativa-pedagógica, cultural, económico y medio ambiental de la Institución. La segunda fase consistió en analizar los resultados del diagnóstico y determinar el problema; trabajo que se realizó con participación de todos los agentes educativos

6. Diseño de 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.

6.1. Objetivos

6.1.1 Objetivo General

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa Nro. 81001 “República de Panamá” del distrito de Trujillo de la Ugel N°04-Tujillo Sur Este –La Libertad.

6.1.2. Objetivos específicos

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias, el uso del tiempo, uso de materiales y la gestión de 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 comprensión de 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 de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del primer grado de educación secundaria en el área de Comunicación constituye la alternativa de solución priorizada. Para ello se implementará el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre estrategias metodológicas, el aprovechamiento del tiempo, uso de recursos y material utilizados en las sesiones de aprendizaje y la convivencia en el aula. Sobre la base de los resultados encontrados se realizará una intervención contextualizada a fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

La implementación del Plan de Acción es viable porque hay marcos normativos que la respaldan como son la Ley General de Educación, la Ley de Reforma Magisterial, el Marco del Buen Desempeño Docente, el Marco del Buen Desempeño Directivo, los Compromisos de Gestión Escolar, el Proyecto Educativo Nacional, el Currículo Nacional de la Educación Básica, la Norma Técnica para el desarrollo del Año Escolar 2018.

La ejecución del presente Plan de Acción permitirá fortalecer la práctica pedagógica de los docentes generando un cambio de actitud en la cultura escolar en la cual se institucionalice la mejora continua, el diagnóstico como punto de partida para el tratamiento de la problemática escolar, el análisis y la reflexión crítica sobre la práctica pedagógica, la sistematización de experiencias y la retroalimentación formativa. A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONIGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
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 comprensión de textos escritos en el 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 al aula ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas al aula atendidas	Visita al aula.	1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	x				x							
					1.2Jornada de revisión del instrumento de monitoreo	Equipo directivo	x	x										
					1.3Elaboración del cronograma de monitoreo	Equipo directivo		x										
					1.4Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula)	Equipo directivo		x										
					1.5Procesamiento y Comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo		x										
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo Pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos, del área de Comunicación.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	100% de visitas ejecutadas al docente de la IE.	Visita al aula para asesoría personalizada	2.1Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación de un video, sobre acompañamiento).	Equipo directivo	x	x	x									
					2.2Elaboracion del cronograma de acompañamiento.	Equipo directivo		x										
					2.3Ejecucion de las visitas al aula: asesoría personalizada.	Equipo directivo Comité MAE		x		x			x			x		

		Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	100% de círculos de aprendizaje atendidas.	Círculos de interaprendizaje	3.1 Sensibilización sobre el perfil docente según el enfoque por competencias.	Equipo directivo Comité MAE	x											
					3.2 Socialización de los diarios de campo con énfasis en el manejo de los procesos pedagógicos y disciplina en el aula.	Equipo directivo Comité MAE	x	x		x				x				
					3.3 Socialización de buenas prácticas sobre el manejo de estrategias de convivencia escolar.	Equipo directivo						x			x			
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprensión de textos del área de Comunicación.	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la práctica docente.	4.3 Jornada de trabajo: Coevaluación de la práctica docente - Entrevista en pares. 4.2 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Autoevaluación	4.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE		x										
				Co-evaluación	4.2 Micro talleres sobre la autoevaluación del desempeño docente: - Elaboración de informes de autoevaluación.	Equipo directivo Comité MAE							x					x
				Heteroevaluación	4.3 Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE												x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación es parte del Plan de Acción es considerado pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente debilidades, obstáculos 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 oportunas que puedan implicar continuar, modificar o replantear las acciones o actividades contempladas en el Plan de Acción en su etapa de diseño.

La información que surja en el proceso de implementación del monitoreo y acompañamiento permitirá ejecutar acciones de evaluación a la práctica del desempeño docente con una mirada de autoformación, debiendo de generar acciones de reflexión en torno al trabajo pedagógico buscando principalmente el intercambio de experiencias sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos entre docentes y el equipo directivo organizando para esto los círculos de interaprendizajes. El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Objetivos Específicos e indicadores: los mismos que servirán de guía para la implementación y evaluación del plan de monitoreo y el plan de acción.
- Estrategias: que se implementarán en el proceso de implementación del plan de monitoreo y evaluación del plan de acción
- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Recursos : referidos a los recursos materiales y económicos que permitirán la ejecución del plan de monitoreo y evaluación del plan de acción.
- Porcentaje de logro de la meta: expresado numéricamente en porcentajes que va desde el nivel 0 al 5 el nivel cinco significa el 100% de implementación. A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN / SEMESTRAL / TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Ejecutar visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la Institución Educativa “Santa Rosa”	Directivo Docentes						X	Acta de asistencia Panel de productos	Guía de observación	-Ficha de monitoreo . -Carpeta pedagógica	40% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directivo Docentes		X				Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados.				
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Directivo			X			Plan de monitoreo				
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Directivo Docentes			X			Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.				
			1.5 Procesamiento y Comunicación de resultados de la primera visita	Directivo Docentes			X			Matriz de evidencias Lista de prioridades para el acompañamiento	Guía de observación	Cronograma de pasantía. . Protocolo.	40% de visitas ejecutadas	

			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje... (Visitas 2, 3)	Directivo Docentes			X				Informe de monitoreo.			
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas en el aula y círculos de interaprendizaje para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	2.1. Reunión de socialización sobre las sesiones observadas.	Directivo Docentes			x				-Acta de asistencia - Acta de reunión y acuerdos	Guía de observación	Cronograma de pasantía. Protocolo.	40% de visitas ejecutadas
			2.2. Elaboración de un cronograma de acompañamiento.	Directivo Docentes			x			Plan de acompañamiento.				
			2.3. Acompañamiento al docente.	Directivo Docentes			x			Acta de acompañamiento				
			2.4. Sistematización y Comunicación de resultados.	Directivo Docentes			x			-Acta de reunión.				
Porcentaje de talleres de círculos de interaprendizaje ejecutadas para mejorar la práctica docente.	Círculos de interaprendizaje		2.4. Sistematización y Comunicación de resultados	Directivo Docentes			x				-Acta de reunión	Guía de observación	Cronograma de pasantía. Protocolo.	40% de visitas ejecutadas
			2.5. Elaboración del informe de acompañamiento.	Directivo Docentes		x				- Informe de acompañamiento.				
			Reunión con docentes para diagnosticar temas de interés en común.	Directivo Docentes			x			-Acta de reunión				
			Elaboración de un cronograma de ejecución de actividades.	Directivo Docentes			x			Plan de ejecución de talleres de interaprendizaje				
			Ejecución de círculos de interaprendizaje	Directivo Docentes			x			Registro de reconocimiento a docentes por	45% de la realización de círculos de interaprendizaje			

										actividades realizadas			je
			Elaboración de informe de los CIA.	Directivo			x			Informe de los avances en			
Evaluar la práctica docente en el área de Comunicación e a través de estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para la mejora continua de la práctica docente y el logro de los aprendizajes	Porcentaje Jornadas de reflexión ejecutadas para mejorar la práctica docente.	Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación	Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la evaluación de la práctica docente			x			Acta de reunión	-Guía de observación. -Cuestionario -Guía de encuesta	-Informes. -Plan de monitoreo y acompañamiento. -Cuaderno de campo. -Carpeta pedagógica.	45% de la ejecución de la heteroevaluación	
			Aplicación de encuestas de satisfacción a los estudiantes sobre el desempeño docente			x		Encuestas					
		Jornadas de reflexión sobre los resultados de la evaluación de los docentes			x		Acta de reunión de reflexión						
		Reuniones de socialización sobre el logro de los aprendizajes de los estudiantes.			x		Instrumentos de evaluación de los estudiantes						

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

<u>LEYENDA:</u>
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 puesta en ejecución del presente Plan de Acción implica asumir ciertos riesgos, propios de una nueva experiencia que conllevara al cambio en la cultura de la institución educativa pues hasta el momento se mantienen ciertos comportamientos en el personal docente que le hacen muy reacios al cambio en consecuencia cobra un interés particular la sensibilización al personal docente sobre la importancia el MAE y su implementación en procura de mejora los aprendizajes de los estudiantes.

OBJETIVO ESPECIFICO	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre estrategias, uso del tiempo, uso de recursos y la convivencia en el aula.	Disponibilidad de tiempo del directivo para acciones pedagógicas por Resistencia de algunos docentes para la ejecución de monitoreo sostenido y sistemático	Implementación de estrategias de Jornada de sensibilización docente sobre la importancia del monitoreo para el recojo de evidencias sobre logros y dificultades sobre la
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada liderazgo con pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos del área de Comunicación	Disponibilidad de tiempo a contra horario de los docentes para ejecutar la sistematización de la práctica y los círculos de interaprendizaje.	Ejecutar talleres de sensibilización docente sobre la importancia del desarrollo de estrategias de acompañamiento docente.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia	Resistencia de los docentes a ser evaluados.	Jornada de sensibilización docente sobre la importancia de la evaluación de desempeño docente. Difusión de los

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

8. Presupuesto

Consiste en declarar los recursos financieros que se requieren para el desarrollo de las actividades del Plan de Acción. Las actividades son las mismas que se precisa en el Plan de Acción, incluyendo las actividades del Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción. En la columna denominada periodo se debe considerar el lapso de tiempo destinado para el desarrollo de cada actividad (días, semana y/o meses). En la columna denominada costos, se debe precisar el monto en soles el monto a invertir de cada actividad planificada. Finalmente, en fuentes de financiamiento se debe indicar el origen del financiamiento de dichas actividades.

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/ 200.00 de fotocopia número por de docentes	Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA
1. 2.-Jornada de revisión y elaboración de los instrumentos de monitoreo pedagógico	Segunda semana de marzo	S/300.00 de fotocopia número por de docentes	Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA
1.3 Elaboración del plan consensuado y aprobación de Cronograma de monitoreo	Tercera semana de marzo	Ninguno	Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA
1.4 Procesamiento, análisis, Comunicación y reflexión sobre resultados de la primera visita (Diagnóstico del desempeño docente)	cuarta semana de marzo	S/ 100.00 de fotocopia número por de docentes	Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA
1.5 Establecimiento de compromisos de mejora.	Primera semana de abril	Ninguno	Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje -2da visita	Abril-Mayo	S/ 50.00 de fotocopia número por de docentes	Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA
2. 1 Jornada de sensibilización para la organización de los círculos de interaprendizaje.	Primera semana de junio	Ninguna	Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA

2.2 ejecución de las jornadas pedagógicas en los círculos de aprendizaje	primera semana de junio	Ninguna	Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA
2.3 Reflexión sobre la práctica pedagógica para la mejora en círculos de aprendizaje	segunda semana de junio	S/ 20.00 de copias	Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA
2.4 se asume compromisos de mejora	tercera semana de junio	S/ 50.00 para papel y plumones	Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA
2.5 Jornadas de discusión-elaboración de estrategias para mejorar desempeños	Cuarta semana de junio	S/,30.00 de papel	Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA
3.1.- Jornada de sensibilización sobre la importancia de la evaluación del desempeño docente	Primera semana de julio	Ninguna	Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA
3.2 Taller de revisión y elaboración de los instrumentos de evaluación del desempeño	Primera semana de julio	S/ 100.00 para papel	Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA
3.3.- Ejecutar la autoevaluación y coevaluación docente	Segunda semana de julio - agosto	S/ 50.00 para materiales	Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA
3.4. Ejecutar la evaluación a los estudiantes	Primera semana de setiembre	S/40.00 para papel -mantenimiento de equipos	Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA
3.5.- Jornada de Reflexión en torno a los resultados	Segunda semana de setiembre	Ninguno	Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA
3.6.- Compromisos y plan de mejora institucional	Cada semestre	ninguno	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió brindar orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante la observación el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión de textos escritos más conocida como comprensión lectora y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa.

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 el bajo de nivel de comprensión textos escritos en los estudiantes.

El Módulo uno, denominado La dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa, se identificó los problemas, se establecieron criterios para priorizarlo, se analizaron las causas y factores asociados a los mismos, se formuló las alternativas de solución al problema priorizado. Como producto de este módulo se identificó el problema como también sus causas y sus factores asociados mediante la metodología de la Chakana y la espiral de análisis de Micro, Meso y Macro de la realidad educativa. Cabe indicar que, en virtud a lo encontrado se identificó como causas principales del problema en la Institución Educativa República de Panamá: Estrategias metodológicas en el área de Comunicación.

En el Módulo dos, Planificación escolar. La toma de decisiones informada. 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; se contextualizan y priorizan los problemas del Plan de Acción, se analizan las alternativas, se establecen los objetivos, metas y resultados vinculándolas con los procesos de gestión escolar (Mapas de Procesos)

Uno de los enfoques del proceso de gestión escolar es el enfoque de procesos y la mejora continua que formula que un resultado deseado se alcanza más eficiente

cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, este enfoque ha permitido considerar que el problema identificado "logros insatisfactorios en la competencia comprensión de textos escritos en el área de Comunicación" debe ser abordado en conjunto, desde la participación pertinente de todos y cada uno de los actores involucrados en el problema, en cada uno de los procesos desde diagnóstico hasta los resultados para formulación, sistematización y evaluación de resultados para formular estrategias de cambio y mejora continua desde el rol de Líder Pedagógico.

El Módulo tres, referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión de textos escritos; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y 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 del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la comprensión lectora de sus hijos...

El Módulo cuatro, 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 cinco, 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 de textos escritos 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.

10. Lecciones Aprendidas

A lo largo del camino recorrido en el desarrollo del “Diplomado y la segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico” he aprendido un sin número de lecciones que tienen que ver con un enfoque centrado en los aprendizajes de los estudiantes, reorientando la gestión institucional a lo pedagógico y dejando en un segundo plano la gestión centrada en acciones administrativas que hasta ahora subsiste en las instituciones educativas, debo señalar las principales lecciones aprendidas.

El rol del Director en su práctica del ejercicio del liderazgo pedagógico asume el compromiso de establecer objetivos, metas y expectativas a lograr en forma participativa, logrando consensos para alcanzarlo esto quiere decir ser capaces de construir juntos los sueños institucionales a partir del conocimiento de las personas que forman las instituciones, de sus necesidades y aspiraciones, donde exista el principio de oportunidad de desarrollo para todos sin preferencias.

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

Es importante asumir la responsabilidad como Líder Pedagógico, para conducir al equipo docente hacia objetivos y metas comunes, promoviendo en los docentes la reflexión y una cultura colaborativa que permitirán la mejorar de los aprendizajes, dentro de un clima escolar acogedor y de mutuo respeto. El directivo es el responsable de generar las condiciones básicas para instaurar una cultura centrada en la mejora continua, donde la convivencia sea tarea y responsabilidad de todos.

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

Referencias

- Ministerio de Educación (2015) *Fascículo Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima Corporación Grafica Navarrete. MED. }
- Ministerio de Educación (2013a) *Fascículo 1 Comprensión y producción de textos escritos*. VI Ciclo. Lima Corporación Grafica Navarrete.
- Ministerio de Educación (2009) *Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular*, 2da edición. Lima: MED
- Ministerio de Educación (2013) *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*, Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación (2014) *Fascículo de la gestión escolar centrada en los aprendizajes e*, Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación (2016a) *Guie para la formulación del plan de monitoreo*, Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación (2016b) *Fascículo compromisos de gestión escolar y plan anual de trabajo de la I.E-2017*, Lima: Perú
- Pérez, G. (2004). *Construcción científica e intervención práctica*. Madrid, España: Narcea Editores.
- Ministerio de Educación (2017). *Enfoque Crítico Reflexivo para una Nueva Docencia*. Lima: Impreso en el Perú
- Ministerio de Educación (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizaje – Directivos construyendo escuela*. Lima: Impreso en Perú
- Rodríguez – 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>
- Robinson, V., Lloyd, C., y Rowe, K. (2008). The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674
- Sánchez, E. (s/f) *Taller de lectura y redacción*. México: Thomson.
- Vezub, Lea (2011) *La política de acompañamiento pedagógico como estrategia de desarrollo profesional docente recuperado de revista científica*.

APÉNDICE

APÉNDICE 01



**FICHA N° 01 (VISITA
A IIEE)
MONITOREO: FICHA DE MONITOREO DE LA SESIÓN DE**

APRENDIZAJE

Para uso interno en la Institución
Educativa

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	
NOMBRE DE LA I.E.	CÓDIGO MODULAR:
DIRECCIÓN:	UGEL:
NIVEL: Inicial () Primaria () Secundaria ()	DRE:

DATOS DEL OBSERVADOR					
1. Cargo del observador	Director () Subdirector de nivel () Coordinador académico () Coordinador del área () Otro cargo () <i>Especificar:</i> _____	2. Fecha del monitoreo	Día	Mes	Año
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:					
7. Nivel educativo:	Inicial ()	Primaria ()	Secund. ()	8. Grado(s) o año(s) en el aula:	9. Sección:
6. 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

I. DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE

COMPROMISO 4: Uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje			
→ <i>Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento</i>			
Complete los ítems 01 - 04 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.	1	2 3
02	El/la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.	1	2 3
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	1	2 3
Complete el ítem 05 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.	1	2 3
Sub		4	8 12

COMPROMISO 5: Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje			
→ <i>Datos a ser registrados mediante la observación y</i>			
Complete los ítems 05 – 10 mediante la observación de la sesión.			Valoración
05	El/la docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto	1	2 3
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	1	2 3
07	El/la docente desarrolla estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar	1	2 3
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	1	2 3

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	1	2	3
10	El/la docente adecúa si es necesario las estrategias metodológicas de las Rutas de aprendizaje en función de las necesidades	1	2	3

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		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	1	2	3
12	El/la docente presenta en su planificación curricular criterios que	1	2	3
Sub		8	16	24

COMPROMISO 6: 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	1	2	3
14	El/la docente acompaña y orienta, a los/as estudiantes, sobre el	1	2	3
15	El/la docente usa materiales elaborados con participación de	1	2	3
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		En inicio	En proceso	Logrado
16	El/la docente presenta la planificación (carpeta pedagógica) en la que se evidencia el uso de materiales y recursos educativos	1	2	3
Sub total		4	8	12
Total		16	32	48

(*) COMPROMISO 7: 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	1	2	3

0 2	El/la docente reconoce el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una Comunicación estimulante y/o	1	2	3
0 3	El/la docente promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de	1	2	3
Sub				

(*): Los datos que resulten de ésta tabla, no se tomarán en cuenta en la valoración de la matriz de monitoreo de los compromisos 4,5 y 6 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

Compromisos

Docente monitoreado(a)

Compromisos	Puntaje		
	En inicio	En proceso	Logrado
Compromiso 4:	4	8	12
Compromiso 5:	8	16	24
Compromiso 6:	4	8	12
Total	16	32	48

GUÍA DE PREGUNTAS DEL GRUPO FOCAL

CONTENIDO O TEMA DE LA INVESTIGACIÓN: Lograr aprendizajes satisfactorios en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación

OBJETIVO: Recoger información sobre la percepción de los estudiantes en cuanto al manejo del tiempo, las estrategias pedagógicas, los recursos y materiales educativos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje

ACTORES :

ESTUDIANTES BATERÍA

DE PREGUNTAS:

**ASPECTO: USO EFECTIVO DEL
TIEMPO**

1. ¿Con que frecuencia se distribuyen en grupos de trabajo para realizar actividades de aprendizaje y cuanto demoran aproximadamente?
2. Crees que el profesor desarrolla las actividades de clase manejando adecuadamente el tiempo?
3. ¿A qué tipo de actividades se le da mayor tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje?

**ASPECTO: MANEJO DE
ESTRATEGIAS**

1. ¿Qué tipo de estrategias utilizan los docentes para captar tu atención, mantener la motivación y desarrollar el pensamiento crítico en el desarrollo de las clases?
 2. ¿Qué tipo de actividades o tareas se realiza en la clase que consideras una pérdida de tiempo?
 3. Cuando se producen interrupciones en la clase ¿cómo suele manejarlo el docente?
- ASPECTO: USO DE RECURSOS Y MATERIALES**

1.-¿Cómo son usados los textos escolares por parte de los docentes?
Describe

2.-¿Qué tipo de actividades se realizan con los textos que consideras favorecen el logro de tus aprendizajes?

3.-¿Qué otros materiales o recursos didácticos utilizan los docentes en sus clases para favorecer sus aprendizajes?

4.-¿Cómo es usado los textos escolares por parte de los docentes?

5.¿Qué tipo de recursos tecnológicos (multimedia, lap-top, tablet, internet, simuladores) utilizan los docentes en sus clases para favorecer sus aprendizajes?

.

BATERÍA DE PREGUNTAS:

ASPECTO: USO EFECTIVO DEL TIEMPO

4. ¿Con que frecuencia se distribuyen en grupos de trabajo para realizar actividades de aprendizaje y cuanto demoran aproximadamente?
5. Crees que el profesor desarrolla las actividades de clase manejando adecuadamente el tiempo?
6. ¿A qué tipo de actividades se le da mayor tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje?

ASPECTO: MANEJO DE ESTRATEGIAS

4. ¿Qué tipo de estrategias utilizan los docentes para captar tu atención, mantener la motivación y desarrollar el pensamiento crítico en el desarrollo de las clases?
5. ¿Qué tipo de actividades o tareas se realiza en la clase que consideras una pérdida de tiempo?
6. Cuando se producen interrupciones en la clase ¿cómo suele manejarlo el docente?

ASPECTO: USO DE RECURSOS Y MATERIALES

- 1.-¿Cómo son usados los textos escolares por parte de los docentes? Describe
 - 2.-¿Qué tipo de actividades se realizan con los textos que consideras favorecen el logro de tus aprendizajes?
 - 3.-¿Qué otros materiales o recursos didácticos utilizan los docentes en sus clases para favorecer sus aprendizajes?
 - 4.-¿Cómo es usado los textos escolares por parte de los docentes?
- ¿Qué tipo de recursos tecnológicos (multimedia, lap-top, table, internet, simuladores) utilizan los docentes en sus clases para favorecer sus aprendizajes?

