

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA DE COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN EN LOS ESTUDIANTES DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80186 DEL DISTRITO DE CHUGAY, PROVINCIA DE SÁNCHEZ CARRIÓN - UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN – LA LIBERTAD.

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

REYES ARANDA, Lucio Claudio

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80186.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado	6
2. Diagnóstico	10
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.	10
2.1.1 Resultados cuantitativos.	10
2.1.2 Resultados cualitativos	11
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo	12
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 Estrategias de monitoreo.	24
5.1.1.1.2 Instrumentos de Monitoreo.....	25
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	26
5.1.1.2.1 Estrategias de acompañamiento.....	26
5.1.1.2.2 Instrumentos de acompañamiento.....	27
5.1.1.3 Evaluación de la práctica docente.	27
5.1.1.3.1 Tipos de evaluación	28
5.1.1.3.2 Instrumentos de evaluación	29
5.1.2. Área curricular Comunicación.....	29
5.1.2.1 Enfoque del area de comunicación	29
5.2. Experiencia Exitosa.....	39
6. Diseño de Plan de Acción	41
6.1 Objetivos	41
6.1.1 Objetivo general.	41
6.1.2 Objetivos específicos.....	41

6.2 Matriz del Plan de Acción	42
7. Plan de Monitoreo y Evaluación	46
8. Presupuesto	51
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	53
10. Lecciones Aprendidas	55
Referencias.....	56

Indicie de figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	9
<i>Figura 2.</i> Analisis de resultados del diagnostico	14
<i>Figura 3.</i> Caracterizacion del rol como lider pedagógico	18
<i>Figura 4.</i> Análisis conceptual de acompañamiento	27
<i>Figura 5.</i> Matriz del Plan de Acción.....	43
<i>Figura 6.</i> Plan de monitoreo y evaluacion del Plan de Acción.....	47
<i>Figura 7.</i> Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción	50
<i>Figura 8.</i> Presupuesto de Plan de Acción	51

Introducción

El actual Trabajo Académico se realiza con el propósito de dar a conocer sobre la importancia de la identificación del problema en la institución educativa, el cual es abordado con la finalidad de dar alternativas de solución en forma oportuna, en este caso, sobre la competencia comprensión de textos escritos en el área de comunicación referida a los puntos indispensables para la mejora de la calidad educativa y el logro de los aprendizajes en los estudiantes. Por otra parte, es urgente tomar en cuenta, la convivencia en las aulas, la diversidad y la integración escolar a través de planes innovadores en el ámbito curricular, para poner en marcha nuevos métodos y actividades colaborativas de la familia a favor de la formación integral de los estudiantes.

El presente trabajo académico se ha realizado teniendo en cuenta el diagnóstico aplicado al docente de segundo grado de educación primaria, en el que surgió la problemática que viene atravesando la institución educativa. Luego se hizo la priorización del problema y requiere una solución prioritaria e inmediata, porque es la base para la mejora de los aprendizajes, en particular en el área de comunicación, en la competencia comprensión de textos escritos, en los estudiantes de segundo grado de educación primaria.

El Trabajo Académico se ha estructurado en diez apartados los que se detallan a continuación. El numeral uno está referido a la caracterización del contexto socio cultural de la IE N° 80186, en el cual se hace una descripción del contexto de la I.E. y la localidad; en el numeral dos se hace referencia a la formulación del problema, que será abordado para darle solución, en la mejora de los aprendizajes, está dado por los resultados de instrumentos aplicados, que permitió recoger la información, para identificar la problemática que atraviesa la IE.; también se establece la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo, es decir, en este punto, se observa la relación del problema con los procesos, la visión de la IE, los compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo, que van a permitir, la construcción de aprendizajes de calidad a favor de los estudiantes.

En el numeral tres, se refiere a la Caracterización del rol como líder pedagógico, el cual contempla las cinco dimensiones según Viviane Robinson, y que el problema será

resuelto, tomándose en cuenta la tercera dimensión; en el numeral cuatro, nos ilustra sobre el Planteamiento de la alternativa de solución, con la finalidad de darle solución adecuada al problema identificado; en el numeral cinco hace referencia al Marco Conceptual, el que permite sustentar las alternativas de solución del problema priorizado, se refiere a una experiencia exitosa, que se relaciona con la alternativa de solución del problema identificado.

El numeral seis, se refiere al Diseño de Plan de Acción, que a su vez contiene Objetivo general y Objetivos específicos, también contiene la Matriz del Plan de Acción, donde se especifica la alternativa de solución priorizada que es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; en el numeral siete, se refiere a la implementación del Plan de Monitoreo y Evaluación, que se desarrollara para mejorar la práctica docente y los aprendizajes de los estudiantes; en el numeral ocho, se refiere al Presupuesto, es muy importante la elaboración del presupuesto del Plan de Acción porque permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados para la puesta en marcha del mismo.

En el numeral nueve, hace conocer la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, siendo importante porque permite conocer el desarrollo de cada uno de los módulos formativos, que permite brindar las orientaciones que favorezcan al empoderamiento en la gestión escolar y la práctica del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio en la comprensión textos escritos, además la toma de una decisión estratégica y una alternativa de solución que involucre la participación de los diversos agentes de la Institución Educativa 80186, y finalmente en el numeral diez, está referida a las lecciones aprendidas, obtenidas en el proceso de elaboración del Plan de Acción, las mismas que se presentan como un conjunto de aprendizajes sobre los aciertos y desaciertos del proceso vivenciado, en la elaboración del trabajo académico.

1. Identificación de la Problemática

1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80186

La Institución Educativa N° 80186 está ubicada en el caserío Yamàn, Distrito de Chugay, Provincia Sánchez Carrión, Región La Libertad, se encuentra a 40km. de distancia de la ciudad de Huamachuco. Se encuentra en un terreno pendiente bajo el cerro llamado la Loma del Águila, a una altura de 2800 m.s.n.m, cuenta con tres niveles educativos: Inicial, Primaria y Secundaria. El nivel inicial fue creado por RD N° 1950-UGEL-SC de fecha 20 de octubre del 2010, el nivel primario con RM N°1113 de fecha 31 de marzo de 1971, el nivel secundario con RD N° 845-2007-UGEL-SC de fecha 13 de junio del 2007. El año 2017, en el mes de junio fue entregada una infraestructura moderna e integral para los tres niveles construido por la municipalidad distrital de Chugay.

El caserío de Yamán cuenta con un aproximado de 150 familias, las principales actividades económicas son la ganadería (ovina, vacuna) y la agricultura (maíz, trigo, lenteja, papa, etc.), de igual manera el 30% de los pobladores siembran árboles frutales en la parte baja. Los servicios básicos con lo que cuenta el caserío son: agua no potable, luz eléctrica, telefonía móvil y señal de cable tv con antenas caseras. La Institución Educativa busca propósitos, como formar futuros ciudadanos con conocimientos tecnológicos y científicos para mejorar la agricultura y la ganadería; así mismo hombres y mujeres con conciencia positiva sobre la conservación del medio ambiente.

Los problemas que presenta la comunidad son: alta tasa de analfabetismo, embarazo precoz, trabajo infantil, consumo de bebidas alcohólicas, machismo, existencia de familias disfuncionales, así mismos problemas de crecimiento desordenado en las familias. Por la que genera demandas educativas como: charlas sobre el enamoramiento y embarazo precoz, respeto a los derechos humanos, formación de buenos hábitos de higiene. Para revertir estos problemas la IE realizará reuniones con los padres de familia dando charlas sobre los problemas en mención, alcanzando una cultura que contribuya al logro de buenos aprendizajes en los estudiantes.

El local de la Institución Educativa N° 80186 es propio y de material noble, está distribuido de la siguiente manera: pabellón A de dos pisos para el nivel inicial con dos aulas pedagógicas, un ambiente de cocina y SS HH en el primer piso, y en el segundo piso un ambiente para comedor, un aula de motricidad, un ambiente para productos de Qali Warma y SS HH El pabellón B para educación primaria es de dos pisos con seis aulas pedagógicas, tres en cada piso. El pabellón C de tres pisos para primaria, en el primer piso funciona el comedor, la cocina, y almacén; en el segundo piso, la biblioteca, la sala multiusos; el tercer piso funciona para la Dirección, el Centro de Operaciones de Emergencia (COE), una sala de docentes, y un ambiente para las fichas de asistencia de los docentes y SS.HH. El pabellón de dos pisos para educación secundaria con cinco aulas pedagógicas, un aula para cómputo y SS. HH; así mismo se cuenta con loza deportiva.

Actualmente la Institución Educativa N° 80186 brinda servicio educativo a tres niveles, se caracteriza por ser polidocente. El nivel inicial está atendido por dos docentes y un auxiliar contratados, que atienden a un total de 31 niños y niñas matriculados y asistentes de 3, 4 y 5 años. En nivel primario es atendido por cinco docentes nombrados y un docente contratado, se atiende a una población escolar de 75 estudiantes del 1°, 2°, 3°, 4°, 5° y 6° grado con una sección en cada grado. En el nivel secundario labora un docente nombrado y seis docentes contratados y un director designado por tres años. Se atiende una población escolar de 76 estudiantes aproximadamente distribuidos en el 1° 2° 3° 4° y 5° grado con una sección en cada grado, donde el directivo está siempre monitoreando y acompañando a todos los docentes y asesorando en la elaboración de la planificación de la programación, unidades, proyectos y sesiones de aprendizaje, porque el rol del líder pedagógico es estar involucrado.

La IE. N° 80186 no cuenta con recursos propios, por lo que, para solucionar sus diferentes y múltiples necesidades, como actividades internas de aula, tienen que colaborar los padres de familia o realizar algunas actividades y dar solución a sus múltiples necesidades. Para la reparación de su infraestructura solo se cuenta con el dinero de mantenimiento que brinda el gobierno central. La IE participa activamente en las actividades de la comunidad ya sea deportivas, socioculturales, religiosas etc. La IE participa activamente en los diferentes simulacros de sismo y otros, involucrando a la comunidad en su conjunto ya que todos somos defensa civil y defensa civil es tarea de todos.

En lo que es cultura escolar, la Institución Educativa desarrolla las siguientes actividades que son: jornadas de reflexión, trabajo colegiado en equipo, se toman en cuenta temas de interés pedagógico, festividad por fiestas patrias, realización del día del logro, FENCYT, juegos escolares, juegos florales, aniversario de la institución educativa y de la comunidad, realización de simulacros de sismos, reuniones de planificación escolar (buen inicio del año escolar), celebración de la semana de los derechos del niño, la niña y el adolescente, celebración de fiestas navideñas, fiesta de promoción y clausura del año escolar.

La IE cuenta con un organigrama jerárquico, donde el director es la máxima autoridad dentro del plantel, sin embargo, siempre existe una comunicación horizontal entre todos los agentes educativos, cada agente educativo cumple su rol que le corresponde sin dejar de lado el apoyo mutuo entre todos. Lo que siempre se busca dentro de la IE es mantener buenas relaciones interpersonales, la escucha activa donde el directivo siempre promueve espacios para generar un clima institucional favorable; también se tiene en cuenta la práctica de los valores como el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, la cooperación, la puntualidad, etc.

Del mismo modo cuenta con sus diferentes documentos de gestión como el PEI, el PAT, PCI y otros documentos los cuales se actualizan constantemente. Dentro de su misión la IE de Educación Básica Regular N°80186 del nivel inicial, primario y secundario de menores, ofrece una educación integral, inclusiva y de calidad; basada en valores éticos y morales, formando estudiantes innovadores, humanistas, con identificación comunal y social, aplicando metodología activa y recursos tecnológicos. Y como visión se ha proyectado al 2021, ser una IE líder en nuestra localidad promocionando estudiantes de carácter innovador, con capacidad de liderazgo personal, social y trabajo en equipo; haciendo uso de sus conocimientos para sacar adelante su localidad, región y país, aplicando recursos tecnológicos, acorde con la modernidad del mundo globalizado.

Por otro lado cuenta con 93 padres de familia entre los tres niveles, de los cuales la mayoría se dedican al trabajo en las actividades agrícolas tanto hombres como mujeres, descuidando muchas veces a sus menores hijos, quienes algunos de ellos quedan al cuidado de los hermanos mayores o de algún otro familiar, muchos padres de familia solo cuentan con primaria incompleta lo cual indirectamente no ayuda en la educación de sus menores hijos, a las reuniones asisten mayormente las madres, gracias al programa “Juntos” no hacen faltar a sus niños a la IE. Todos los padres de familia

cumplen con sus cuotas de APAFA que acuerdan en asamblea de padres de familia para diferentes necesidades en pro del logro de los aprendizajes de sus menores hijos.

El trato y las relaciones de la IE con la población son cordiales; pues se cuenta con el apoyo directo de las organizaciones externas como: Ronda Campesina, Agente Municipal, Catequista, Pastor, Teniente Gobernador y líderes de la comunidad. Asimismo, se cuenta con las organizaciones internas de la IE como APAFA, CONEI, QALI WARMA, Programa Juntos, Municipio Escolar, promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde su hábito que les corresponde, buscando alcanzar la meta trazada y los compromisos, generando en cada una de estas organizaciones la intervención de toda la comunidad educativa en la mejora de los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes, fortaleciendo con la aplicación del monitoreo, acompañamiento y evaluación docente, generando así los espacios necesarios en su aplicación.

1.2. Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como la ECE 2014, 2015 y 2016 y registros oficiales se formuló el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende de textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N°80186 de Yamàn - Distrito de Chugay - UGEL - Sánchez Carrión - La Libertad”.

Una de las causas que ha provocado este problema es el deficiente manejo de las herramientas pedagógicas que sirve para promover el aprendizaje de los estudiantes en la competencia de comprende textos escritos en el área de comunicación. Entre los factores de gestión curricular que se relacionan a esta causa tenemos la motivación de los docentes por cumplir sus funciones y realizar un trabajo colegiado que les permita planificar de forma adecuada. Todo esto ha provocado que las sesiones se desarrollen logrando aprendizajes poco significativos en la competencia de comprensión de textos escritos.

Otra de las causas es el escaso uso y manejo de los recursos y materiales educativos que sirve para promover el aprendizaje de los estudiantes en la competencia de comprensión textos escritos del área de comunicación. Entre los factores de gestión

curricular que se relacionan a esta causa se encuentran el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes debido a la falta de capacitaciones y espacios para el aprendizaje entre profesionales de la educación. Todo esto genera que las clases ejecutadas por los docentes sean aburridas y poco significativas ya que los estudiantes no tienen motivación porque no se toma en cuenta sus intereses, necesidades y sus estilos de aprendizaje.

Una tercera causa del problema es el inadecuado proceso de monitoreo y acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógicos que realizan a los docentes, ya que el directivo tiene muchas actividades administrativas para hacer un seguimiento al docente de manera frecuente. Un factor importante relacionado con esta causa es la Planificación del monitoreo y acompañamiento, que no se cumple en la realidad al 100%. Al no tener un acompañamiento planificado y sistemático, los docentes han terminado improvisando en la ejecución de las sesiones. No han recibido mayores talleres, asesoría o apoyos.

Una cuarta causa del problema es la deficiente aplicación de estrategias que mejoren la convivencia entre estudiantes en el aula. El factor relacionado es la gestión de las normas de convivencia y aplicación de medidas reguladoras negativas por parte del docente. Esto ha dado lugar al desorden e indisciplina en las aulas que dificultan los aprendizajes. El factor relacionado, es el no cumplimiento de las normas de convivencia y medidas reguladoras positivas. Esto ha dado lugar a la indisciplina y desorden en las aulas que dificultan el buen desempeño del docente y los aprendizajes de los estudiantes.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario que consideren las principales fortalezas con las que cuenta nuestra institución educativa: contamos con algunos docentes fortaleza que años anteriores han trabajado en el programa logros de aprendizaje (PELA), que algunos docentes mantienen la voluntad y disposición de querer capacitarse y prepararse, la ubicación estratégica de nuestra institución brinda muchas posibilidades de capacitación y actualización docente. Las oportunidades que se tiene son las capacitaciones que da la municipalidad. Asimismo el caserío cuenta con muchas riquezas tradicionales en leyendas, mitos y cuentos que se transmite por nuestros ancestros, cada una de ellos contribuirá a mejorar de manera sustancial el desempeño, lo que redundará en la mejora de la calidad del servicio educativo que brindamos y nos permitirá revertir los resultados insatisfactorios en la ECE.

El aprovechamiento de estas fortalezas y oportunidades permitirá que se alcancen mejoras en la competencia de comprensión de diversos textos escritos, al mismo tiempo se logrará que los estudiantes puedan enriquecer su comprensión lectora, lo cual permitirá la creación de las comunidades profesionales de aprendizaje como estrategia de gestión del currículo, poniendo en práctica una cultura colaborativa, un trabajo colegiado, el liderazgo docente y generar un clima escolar favorable, reforzándose con el monitoreo y acompañamiento, generando las condiciones necesarias para su aplicación.

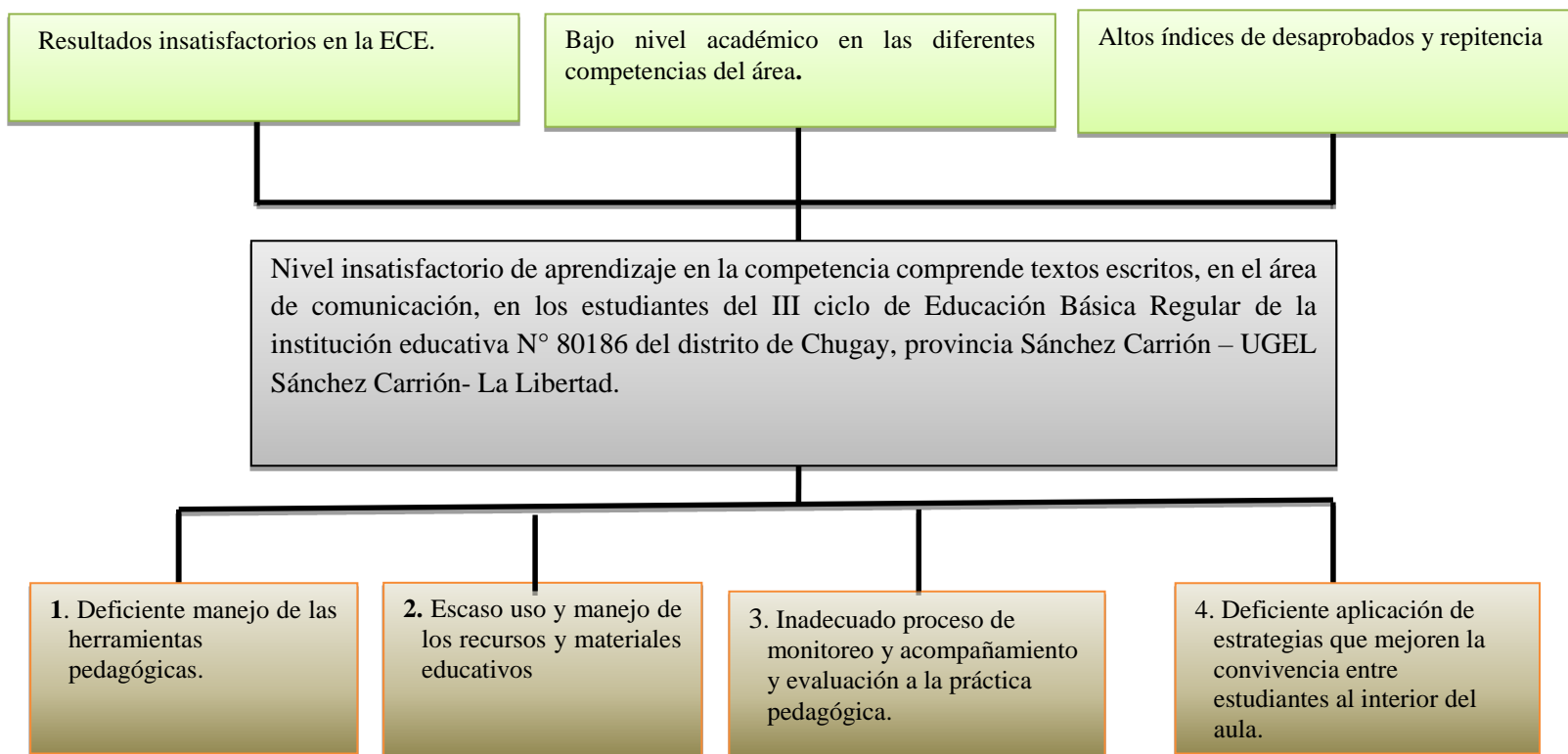


Figura 1: Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Para obtener los resultados cuantitativos referido al problema de investigación se aplicó la técnica de la observación y como instrumento la ficha de monitoreo proporcionado por el Ministerio de Educación; la aplicación de este instrumento se realizó a la docente en aula durante la ejecución de sus sesiones de aprendizaje. Los resultados se enuncian a continuación:

El 67% de docentes no hace uso pertinente de las herramientas pedagógicas de apoyo al docente, que sirve para lograr aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación. Esto se debe que los docentes no tienen voluntad o interés para el uso de las rutas de aprendizaje, escasa motivación; por lo que, durante el desarrollo de las sesiones de comprensión de textos, no tiene bien definidas las capacidades e indicadores que deben lograr los estudiantes de segundo grado y no toman en cuenta la didáctica del área de comunicación en la planificación y ejecución de estrategias y actividades que plantea las rutas de aprendizaje.

El 67% de docentes realiza un escaso uso y manejo de recursos y materiales educativos en las sesiones de aprendizaje, que sirve para promover el aprendizaje en la competencia de comprensión textos escritos del área de comunicación. Esto se debe que los docentes desconocen el uso de manera pertinente y oportuna del libro de comunicación y el cuaderno de trabajo; así mismo no hacen uso adecuado de los materiales didácticos del área de comunicación donadas por el MED como: letras móviles, carteles léxicos, tarjetas de secuencia temporal, carteles imagen-palabra, carteles descriptivos, ruletas con palabras, máscaras, fichas interactivas, material bibliográfico entre otros. Los docentes desarrollan sesiones de aprendizaje monótonas y poco significativas para los estudiantes.

El 67% de docentes tiene dificultad para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante y/o positiva de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales y colaborativas. Esto se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia democrática ni promueven la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo; de igual manera no se construyen normas consensuadas ni se gestiona el conflicto como oportunidad de

aprendizaje para prevenir y atender posibles situaciones de contradicción y/o confrontación.

2.1.2 Resultados cualitativos. Para la obtención de los resultados, tema del presente trabajo se utilizó como técnica el grupo focal y como instrumento el cuestionario, el cual fue elaborado para tal fin, el desarrollo del grupo focal fue en un espacio cerrado brindando confianza a los estudiantes, para que puedan expresarse con facilidad y de manera libre, obteniendo los siguientes resultados.

Con respecto al clima escolar en el aula los estudiantes manifiestan es favorable cuando dialogan y escuchan promoviendo así relaciones interpersonales fraternas y colaborativas. Por otro lado, la mayoría de estudiantes también consideran que se ha evidenciado, que ante la ausencia del docente en el aula se generan situaciones de interrelación poco favorables, molestándose, increpándose, entre ellos, incluso llegando a los insultos y apodos.

Asimismo, los estudiantes afirman que en sus clases participan cantando, leyendo, bailando, trabajando, dibujando, escribiendo y preguntando, lo cual genera buenas relaciones interpersonales generando un clima favorable donde el docente hace uso de diferentes estrategias, respeto y cumplimiento de las normas de convivencia. Por otro lado, también afirman que cuando el docente se ausenta del aula se produce un clima desfavorable donde los estudiantes juegan, hacen bulla, se quitan los cuadernos, dicen sobrenombres y se agreden verbalmente.

Finalmente, consideran que el clima escolar en el aula es favorable por que existen buenas relaciones interpersonales, sobre todo cuando el docente está presente y las pocas veces que el docente se ausenta se genera un clima poco desfavorable ya que no hay estrategias adecuadas para la convivencia democrática al no respetar sus normas de convivencia.

Para revertir los resultados del diagnóstico se debe monitorear y acompañar la práctica docente en razón de fomentar la escucha activa entre estudiantes, organizar talleres sobre habilidades interpersonales, control de las emociones, manejo de conflictos y difundir las normas de convivencia. Al respecto en el MBDDocente se precisa que el docente debe crear un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones (Dominio 2: competencia 3). Y en el MBDDirectivo se precisa que se debe generar un clima basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes (D1: C2: D4), también se determina que se debe

manejar estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación (D1: C2: D5).

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo de investigación es el Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos del área de comunicación en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80186 distrito de Chugay, provincia Sánchez, La Libertad.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que docentes no tienen voluntad para hacer uso de las rutas de aprendizaje, así mismo hacen un escaso uso y manejo de los recursos y materiales educativos ya que desconocen el uso pertinente y oportuno del libro de comunicación, cuaderno de trabajo y otros materiales didácticos del área existentes en la biblioteca de la IE.

Por otro lado, los docentes no manejan estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula; así mismo no cuentan con el proceso de monitoreo y acompañamiento adecuado, ya que el directivo tiene muchas actividades administrativas para hacer un seguimiento al docente de manera frecuente, lo que condicionan no poder cumplir con los compromisos de gestión propuestos desde el Ministerio de Educación.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido al PO03 Fortalecer el desempeño docente, PO03.1, Desarrollar un trabajo colegiado, PO03.2, Desarrollar investigación e innovación pedagógica y PO03.3, Realizar acompañamiento pedagógico. De la misma manera, se relaciona con la competencia 6 del MBDD. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Asimismo, están estrechamente relacionados al compromiso 4, “Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E”, porcentaje de

visitas, porcentaje de reuniones de interaprendizaje programadas en el PAT que han sido ejecutadas y por último se relaciona con la gestión de la convivencia escolar.

Asimismo, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: El monitoreo y acompañamiento se realiza en la institución educativa a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como tener un espacio de asesoría. Sin embargo, no se realiza de manera frecuente debido a múltiples funciones del directivo; de igual manera no se han socializado los instrumentos de monitoreo con los docentes, pero si se entregaba una copia a cada uno de ellos.

Por otro lado, los círculos de interaprendizaje se han realizado irregularmente, por no cumplir con sus objetivos propuestos.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión PO05. El cual hace referencia a la convivencia escolar y la participación, PO05.1 Promover la convivencia escolar, de la misma manera se relaciona con la competencia 1, desempeño 16 y la competencia 2 del MBDD. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la I.E.

El reto que tiene el equipo directivo de la I.E N° 80186 del caserío de Yamán, es mejorar, impulsar, orientar y liderar la gestión de los procesos pedagógicos para lograr el nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos del área de comunicación, de los estudiantes del 2° de EBR del nivel primario de la institución educativa N° 80186 de Yamán, del distrito de Chugay- UGEL Sánchez Carrión. Los desafíos que tenemos son: Promover un eficiente manejo de monitoreo y acompañamiento a los docentes como una política de permanente aprendizaje, y favorecer una práctica pedagógica eficiente para así lograr aprendizajes significativos en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación. Esto se puede visualizar en el cuadro que se adjunta.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes de 2º grado de EBR del nivel primaria de la institución educativa N° 80186 de Yamàn, del distrito de Chugay, Provincia Sánchez Carrión – UGEL Sánchez Carrión.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>El 67% de docentes tiene dificultad en el uso de las herramientas pedagógicas de apoyo al docente, que sirve para lograr aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación.</p> <p>El 67% de docentes tiene dificultad en el uso y manejo de recursos y materiales educativos en las sesiones de aprendizaje.</p> <p>El 67% de los docentes tiene dificultad para mantener clima optimo dentro del aula, esto se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia democrática.</p>	<p>PO03.1 Fortalecer el desempeño docente.</p> <p>PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica.</p> <p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.</p> <p>PO 05 Gestionar la convivencia y participación.</p>	<p>COMPROMISO1: Progreso anual de todas y todos los estudiantes de la institución educativa.</p> <p>COMPROMISO 4: Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica en la institución educativa.</p>	<p>Competencia 6 Desempeño 18: Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.</p> <p>Competencia 6 Desempeño 20: Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos</p>
	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>Con respecto al clima escuela en el aula es favorable escuchando y dialogando con los estudiantes promoviendo relaciones interpersonales, fraternas y colaborativas.</p>	<p>PO: DESARROLLO PEDAGÓGICO Y CONVIVENCIA ESCOLAR</p>	<p>Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.</p>	<p>Competencia 1 Desempeño 16 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de</p>

	<p>Se ha podido evidenciar que ante la ausencia del docente en el aula se generan situaciones de interrelación poco favorables. Poniéndose sobrenombres y se agreden verbalmente</p> <p>Los estudiantes manifiestan que no hay estrategias adecuadas para una convivencia democrática.</p>	<p>PO05: Gestionar la convivencia Escolar y la participación.</p> <p>PO05.1: Promover la convivencia escolar.</p> <p>PO05.2: Prevenir y resolver conflictos.</p>	<p>- Compromiso 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE</p> <p>- Compromiso 5 Gestión de la convivencia escolar en la IE</p>	<p>los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>Competencia 2</p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración y el reconocimiento de la diversidad.</p>
--	--	--	---	---

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El Minedu (2017), citando a Vivian Robinson propone que el rol del directivo se relaciona con cinco dimensiones:

La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer un incremento del 30% en el logro de los aprendizajes de la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación, considerando la participación de la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora y transparencia. Esto se debe realizar para que todos de manera integrada, y consensuada vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión corresponde al uso estratégico de recursos; por lo que para atender el problema priorizado, necesariamente se tiene que proveer de forma oportuna los recursos y materiales educativos del área de comunicación, También se tiene que gestionar a la UGEL Sánchez Carrión el apoyo con personal idóneo para la institución educativa y atender a los diversos grados, de igual manera buscar estrategias sobre el uso de los materiales educativos, además deben estar al alcance de los estudiantes, porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras, esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes, logrando aprendizajes significativos esperados.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Es una de las dimensiones que tiene alto impacto en los resultados de los estudiantes en la competencia de comprensión de textos del área de comunicación de los alumnos del 2º grado de educación primaria de EBR, en referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente. Es muy importante realizar el monitoreo porque permiten recoger información de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas teniendo en cuenta que se ha elaborado un plan de monitoreo en consenso con los mismos docentes. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece mecanismos para el trabajo colaborativo, reuniones colegiadas y grupos de

interaprendizaje entre docentes del 2º grado y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas, para el desarrollo de sesiones de aprendizaje en el área de comunicación, el trabajo colaborativo los grupos de interaprendizaje y las reuniones colegiadas es importante porque permite compartir experiencias, intercambiar ideas relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades y por ende 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 administrativo y pedagógico, adecuado e implementado, es necesario. Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica y un buen clima, con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Lo anterior se organiza en el siguiente esquema.

Dimensiones del liderazgo según Vivian Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
El establecimiento de metas y expectativas	Realizar reuniones de interaprendizaje para identificar necesidades e intereses de los estudiantes en relación con la comprensión de textos que deben alcanzar al culminar el 2º grado de EBR y establecer metas de logros de los aprendizajes y asumir compromisos de mejora.	Para establecer metas en corto plazo y nos permita proponer procedimientos, estrategias, instrumentos y tiempos vinculados a la comprensión lectora de los estudiantes del 2º grado de EBR.
La dotación de recursos estratégicos	Distribuir y facilitar oportunamente los materiales existentes en la Institución educativa como textos escolares a todas las aulas para ser utilizados según el área correspondiente.	Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales oportunamente y al alcance de los niños porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, motivadoras etc. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.
La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	Realizar monitoreo y acompañamiento al personal docente, usando estrategias innovadoras en el área de comunicación.	El monitoreo es importante porque permite recoger información de la labor docente para determinar sus fortalezas y debilidades e implementar estrategias de mejora oportunamente.
Promover y participar en la enseñanza y aprendizaje y el desarrollo de los profesores	Organizar reuniones colegiadas, grupos de interaprendizaje promoviendo el trabajo colaborativo, la auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos en el área de comunicación	Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque permite a las docentes intercambiar ideas, acuerdos y experiencias relacionadas con su labor pedagógica para fortalecer sus capacidades con su práctica docente.
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo	Organizar los ambientes para reducir los tiempos y las interrupciones para que los estudiantes aprovechen bien sus clases y obtengan mejores aprendizajes. Elaborar y difundir el R.I. de la I.E. y las normas de convivencia a toda la comunidad educativa.	Es necesario implementar los espacios pedagógicos para un trabajo cómodo y eficiente, de igual manera exista un buen clima y convivencia escolar.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Bajo nivel de logro en comprensión lectora en el área de Comunicación de los estudiantes del 2º grado de educación primaria de la Institución Educativa N° 80186 de Yamán, del distrito de Chugay, provincia de Sánchez Carrión 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 (MAE) propiamente dicha y así obtener la escuela que queremos ahora.

El MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación; así mismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa, es decir al caserío de Yamán perteneciente al distrito de Chugay zona dedicada a la siembra de trigo, maíz, papa, lenteja y a la parte baja algunos árboles frutales. Como distrito joven viene presentando una serie de problemas sociales como alta tasa de analfabetismo, embarazo precoz, trabajo infantil, consumo de bebidas alcohólicas, machismo, existencia de familias disfuncionales, así mismos problemas de crecimiento desordenado en las familias. En este contexto se buscará desarrollar talleres de sensibilización a los padres sobre la importancia de la educación como condición necesaria para el fomento de la educación y el trabajo, círculos de interaprendizaje sobre la elaboración de proyectos educativos acerca del cuidado del medio ambiente, será considerado, por ejemplo, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión de textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del 2º grado de Educación Primaria de la IE. N° 80186 y enfrentar curricularmente las características descritas.

El Ministerio de Educación (Minedu, 2013) señala al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Por otro lado, Vesub L. y Alliaud A. (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. “De esta manera se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la escena laboral” (2012, p. 41).

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Así como la Experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015. (cambiar otras experiencias).

El rol como líder pedagógico interpela el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación de la I.E. N°80186 de Yamàn. Así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa. Involucra a alinear la selección y asignación de recursos a los objetivos de la enseñanza prioritaria. Es importante la gestión del uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje, de igual manera motiva a la comunidad educativa al buen aprovechamiento de los recursos educativos dados por el MED. Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente.

También participar en las horas planificación colegiada para orientar la labor docente, así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje. Es importante promover una cultura colaborativa, promover la formación de equipos pedagógicos, organizar la I.E, para facilitar el trabajo pedagógico, involucra a la familia educativa, gestionar oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje, generar espacios y mecanismos de trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuye a la mejora de la enseñanza y el clima escolar. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse

corresponsables de generar un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, solidaridad y comunicación permanente y empatía en todos los agentes educativos.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con 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). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación entre el MAE, gestión curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar se interrelacionan, ya que el directivo como líder pedagógico promueve en el interior de la institución educativa espacios de interrelación entre los actores educativos donde hay un clima de confianza, seguridad, libertad para expresarse y exponer sus ideas con el fin de lograr un amplio aprendizaje lo cual permite la formación integral del estudiante.

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 en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80186; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la capacidad de utilizar de manera eficaz y eficiente todos los recursos humanos, materiales y de tiempo que se tienen a la mano para poder alcanzar las metas y objetivos que se tienen trazados y se logrará a través del acompañamiento sistemático que es parte de la gestión y compromisos del líder pedagógico.

Se entiende al currículo como algo más que un documento curricular, tenemos que entender que el currículo es un conjunto de aprendizajes, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, de que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes. De esta manera se busca desarrollar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como: la realización de un diagnóstico, visitas al aula para observar el desempeño del docente y círculos de inter aprendizaje para socializar las buenas prácticas.

El directivo, además debe promover y sostener el clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar de procesos y sus resultados de la comprensión de textos escritos; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres para coadyuvar a la mejora de la comprensión lectora.

En la IE N° 80186, del caserío de Yamán se presentan dificultades para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberán asumir riesgos como, resistencia de docentes para ser monitoreados, Limitación del tiempo para realizar el acompañamiento, poca disposición de los docentes para la heteroevaluación y coevaluación, motivar a los docentes que siempre pierdan los nervios y lograr que los docentes contratados se comprometan con las metas y objetivos de la IE situaciones que se enfrentarán con políticas educativas que reconozcan a los docentes como protagonistas crear una cultura escolar en la cual se instale un monitoreo que permitan al docente mejorar su trabajo. De esta forma, la parte más interesante son las sugerencias, recomendaciones e ideas que pueden convertirse en acciones concretas.

Se prevé cambios sustantivos en el MAE que se quiere implementar en la IE N° 80186 de Yamàn, desde el enfoque crítico reflexivo e intercultural, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente, con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el uso óptimo, pertinente eficaz y oportuno de las herramientas pedagógicas, materiales y recursos didácticos; de igual manera aprovechar el tiempo a lo máximo en el acompañamiento, durante el desarrollo de sesiones de aprendizaje en el área de comunicación y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el MAE.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

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

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico es el punto de partida del MAE, el que en esencia busca realizar un diagnóstico sobre la práctica docente. “El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. (Minedu 2014) el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. El monitoreo pedagógico es el proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (Minedu, 2013). Entonces monitoreo es un proceso organizado, que tiene por finalidad identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva.

El proceso de monitoreo es cíclico, es decir rota continuamente en torno a diferentes énfasis funcionales desde la toma de datos hasta las intervenciones o reorientación. Los elementos del ciclo del monitoreo y las relaciones que guardan entre sí se inicia con la captación de datos, de las fuentes establecidas y posterior registro en los instrumentos respectivos; comparación de los datos contra el nivel esperado de cumplimiento; decisión respecto de las acciones correctivas o de retroalimentación necesarias de acuerdo a la información obtenida; implementación que pondrá en práctica las acciones correctivas o de retroalimentación.

Entonces, el monitoreo pedagógico es una estrategia que permite recoger la información de la práctica pedagógica, cuya finalidad es generar cambios en los directores y docentes; quienes deben generar condiciones para que el trabajo pedagógico se materialice en un servicio educativo de calidad. Con el monitoreo se detectan errores y aciertos, se recoge información la cual conduce a la toma de decisiones oportunas, para crear espacios de reflexión e interaprendizaje, se brinde

retroalimentación y se establezcan compromisos orientados a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, y realizar la implementación de lo que está programado en un plan para corregir las desviaciones y garantizar los objetivos, metas y expectativas de avance esperados en la implementación de los compromisos de gestión escolar en la IE.

El monitoreo es importante porque busca la mejora del desempeño docente, Autores como Bauman (2002), citado por el (Minedu. 2017, p. 12) acuñaron el término “modernidad líquida” para describir las condiciones actuales en las cuales se incrementa la velocidad de los intercambios, en las que “la fluidez y la flexibilidad se convierten en valores, y lo duradero y estable aparece como sinónimo de pesadez y atraso” (Dussel, 2006), citado por el (Minedu. 2017, p.12). Estos cambios nos hacen cuestionar la forma como la educación básica actual viene ejerciendo su rol y en qué medida se están formando realmente ciudadanos capaces de hacer frente a los retos que la sociedad actual demanda.

El monitoreo es importante porque proporciona a los profesores un espejo en el cual mirarse y saber si están realmente progresando o no en la medida de lo que se espera. En ese sentido, mientras más espejos tenga un docente que le devuelvan información sobre sus aciertos y errores, va a tener mayores posibilidades de saber hacia dónde tiene que avanzar o qué debe corregir. Si no los tuviera, tendría una apreciación muy subjetiva sobre sus avances o sobre sus dificultades.

5.1.1.1.1. Estrategias de monitoreo. Las estrategias de monitoreo propuestas son:

a) *Visita al aula.* Es una estrategia que consiste en la observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación con los propósitos establecidos prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase, para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente, mediante la reflexión crítica colaborativa. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática. Al final de la visita el director realiza la reflexión compartida con el docente sobre lo observado y ejecuta la asesoría personalizada de la práctica pedagógica por medio del diálogo asertivo y empático, estableciendo compromisos de mejora.

La visita al aula es la estrategia que más se utiliza en el monitoreo, porque permite recoger datos de forma directa, en el terreno mismo de la gestión de los procesos pedagógicos en el aula. Este medio lo realiza principalmente el directivo, para cuyo fin es deseable que se coordine oportunamente con el monitoreado. Se recomienda que la

visita al aula se ejecute previa sensibilización con el equipo docente, para así garantizar las mejores condiciones de objetividad.

b) *Observación entre pares*. Es una estrategia que consiste en que cada docente se constituye en experto de aquellas prácticas que mejor ejecutan. Por turnos, el docente experto visita a otro que tiene dificultades, para registrar los avances. El propósito es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo. Interacción entre docentes tiene el propósito de compartir y contribuir a mejorar sus prácticas pedagógicas. Pueden reunirse para interactuar entre pares dentro de la jornada pedagógica, como también fuera de ella para casos como planificación y programación curricular.

c) *Autogestión*. Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica.

La autogestión es donde cada docente conoce cuáles son las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado, entonces va tomando nota de su propio avance. En algunas experiencias internacionales como el programa Métricas de la Enseñanza Eficaz, los docentes registra sus propias sesiones de clase en video, posteriormente las analizan, toman notas de los puntos fuertes y débiles y comparten con el resto de colegas los videos de aquellas sesiones que ellos mismos decidan.

5.1.1.1.2 *Instrumentos de monitoreo*. Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permite verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser:

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

b) *Cuaderno de campo*. Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observación y reflexión que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, las

relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas.

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

A continuación, se presenta un organizador que complementa la información expuesta

5.1.1.2 *Acompañamiento pedagógico*. El acompañamiento es el proceso clave para la asesoría y retroalimentación de la práctica docente. Según Minedu (2017) el acompañamiento es un soporte efectivo y técnico “de encuentro que busca la mejora la gestión de los procesos pedagógicos tanto a nivel de planificación como de ejecución. Es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela (Minedu, 2014, p.7); es decir se realiza el trabajo con docentes que están laborando con estudiantes en una institución educativa, este acompañamiento es mediada por el director o equipo directivo, cuyo propósito es mejorar la práctica pedagógica, mediante la reflexión crítica colaborativa, con el fin que el docente acompañado tome conciencia de su propia práctica y vaya fortaleciendo su autonomía profesional e institucional y por ende la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

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

a) *Visita al aula con asesoría*. Es una estrategia que consiste en la asesoría personalizada y en el mismo terreno de la clase, por parte del directivo hacia el docente. Es la estrategia más utilizada en el acompañamiento.

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

5.1.1.2.2 *Instrumentos de acompañamiento*. Los instrumentos que se pueden emplear para el acompañamiento son:

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

b) *Rúbricas*. Es el instrumento de acompañamiento que permite una asesoría personalizada, es decir por aspectos muy precisos. Estos aspectos son: Involucramiento en las actividades de aprendizaje, maximización del tiempo durante el desarrollo de la clase, promoción del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico, evaluación de los aprendizajes, clima en el aula y finalmente, normas y mecanismos de convivencia. A continuación, se presenta un organizador que complementa la información expuesta.

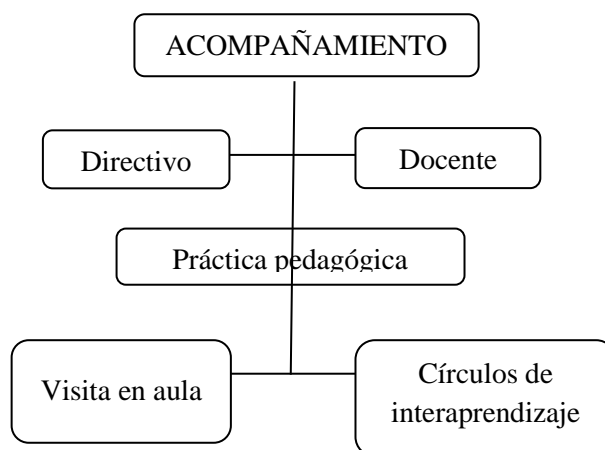


Figura 4. Análisis conceptual del acompañamiento

5.1.1.3 *Evaluación de la práctica docente*. La evaluación es el proceso más neurálgico y complejo en el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico. Según Minedu (2017b) la evaluación es un proceso permanente de recojo de información, toma de decisiones y juicios de valor de la práctica docente.

Evaluar la práctica docente constituye en la actividad una necesidad al interior de la escuela que contribuirá de forma efectiva a la mejora de cada docente y, con ello, elevar la calidad de la institución en su conjunto. Efectivamente, que cada docente conozca sus fortalezas y debilidades es un elemento fundamental para optimizar su

desempeño, a la vez que es un elemento de motivación que contribuye a plantearse metas de superación profesional y evitar la autocomplacencia. La evaluación es el primer paso necesario para el desarrollo de un necesario plan de mejora personal.

La experiencia internacional también muestra que un sistema de evaluación docente debe partir de estándares sólidos de lo que es una buena enseñanza. Los estándares deben tener ciertas características (Mancera y Schmelkes, 2010): a) cubrir todos las áreas definidas de la enseñanza; b) establecer niveles de competencia para cada aspecto específico que defina los dominios de la labor docente y escolar; c) reflejar un grupo nodal de desempeño que debe ser observable en todos los docentes y todas las escuelas; d) definir y hacer operacionales las metas y resultados deseados de una buena enseñanza, y e) ser dinámicos para permitir una revisión continua de los estándares, de modo que permanezcan escalados con precisión y tomen en cuenta todos los aspectos de las prácticas de enseñanza.

La evaluación del desempeño docente permitirá promover acciones didáctico-pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y el mejoramiento de la formación inicial docente, así como su desarrollo profesional. La evaluación del docente no debe verse como un acto fiscalizador, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento. La evaluación del desempeño docente está amparada en una normativa legal que oficializa su implementación.

5.1.1.3.1 Tipos de evaluación. Existen diversos tipos de evaluación que se pueden garantizar para la toma de decisiones acertadas. Se sugiere remitirse a una sola fuente y por el contrario contar con diversas evidencias confiables, considerando las características del contexto de la I.E, así como las necesidades formativas de los docentes, los tipos de evaluación son:

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

b) Coevaluación. Consiste en la apreciación crítica reflexiva sobre el desempeño de la práctica de par, es necesario que los docentes gocen de la apertura y cultura

c) Heteroevaluación. Es el tipo de evaluación que más se utiliza, sin embargo, el que mayores dificultades ha generado por las condiciones en que se aplica generando muchas veces temor en el docente o falta e apertura. Se entiende por heteroevaluación

como el proceso de reflexión y valoración del desempeño docente basado en el criterio de otra persona, principalmente en el ámbito educativo realizada por el directivo de la institución educativa.

5.1.1.3.2 Instrumentos de evaluación. Los instrumentos que se pueden emplear para la evaluación son:

a) Lista de cotejo. Este instrumento permite realizar de manera práctica la verificación del cumplimiento de actividades pedagógicas. Permite contrastar los resultados considerando criterios claros y precisos.

b) Rubricas. Es el instrumento de evaluación que permite el nivel de logro alcanzado en el desempeño de la práctica docente. Facilita la identificación de los aspectos críticos y la valoración diferenciada en el desarrollo de las competencias profesionales.

5.1.2 Área curricular. En la educación básica regular EBR, se consideran dos importantes áreas: matemática, comunicación. En el trabajo académico se ha priorizado el área de comunicación, frente a la cual se explicará su enfoque, la competencia que es la comprensión de textos escritos y estrategias que se utilizan para promover dicha(s) competencia(s).

5.1.2.1 Enfoque del área de comunicación. Llamado enfoque comunicativo el cual enfatiza su atención en los procesos de comprensión y producción de significados de acuerdo con los diferentes contextos y situaciones.

El área de comunicación busca que los estudiantes deben lograr el manejo óptimo y pertinente de la lengua para expresarse, comprender, procesar y producir mensajes. Por ello se busca el desarrollo de capacidades para hablar, escuchar, leer y escribir; para que los estudiantes interactúen crítica y creativamente en diversas situaciones de comunicación, tanto en su vida escolar como en otros contextos donde se desenvuelva. El área se sustenta en una perspectiva intercultural. A partir de ella se afirma que los estudiantes aprenden a leer y escribir desde su propio contexto cultural, recuperan y desarrollan su lengua materna, así como otras lenguas y formas de expresión. También se considera sus concepciones sobre la realidad, la visión particular del mundo y las propias formas de organización social.

El desarrollo curricular del área está sustentado en el enfoque Comunicativo textual de enseñanza de la lengua. Este enfoque orienta cómo desarrollar las capacidades del

área. Es comunicativo, porque sostiene que la función principal del lenguaje oral o escrito es comunicarse, es decir, intercambiar y compartir ideas, saberes, sentimientos y experiencias en situaciones comunicativas reales, haciendo uso de temáticas significativas e interlocutores auténticos. Por tanto, al leer un texto se busca significado, para satisfacer diversas necesidades comunicativas (informarse, aprender, entretenerse, seguir instrucciones, etc.). Igualmente, escribir también responde a una necesidad comunicativa, por lo tanto, es necesario tener claro a quién se escribe, para qué y sobre qué se escribe. En este enfoque, se enfatiza la importancia del hecho comunicativo en sí mismo, pero también se aborda la gramática y la ortografía, con énfasis en lo funcional y no en lo normativo.

Es textual porque considera que el lenguaje escrito está constituido por textos de diverso tipo, que responden a distintas situaciones de comunicación. Por ello, los estudiantes deben aprender a leer y escribir interactuando con textos reales variados y auténticos, pues como dice Josette Jolibert “el escrito solo cobra significado en el texto, auténtico y completo, usado en situaciones de vida”. Se considera al texto como unidad lingüística de comunicación, porque desde un texto completo se puede trabajar con los estudiantes aspectos gramaticales, de ortografía, coherencia, cohesión, concordancia, entre otros, de forma integral en el contexto de un texto y no de manera aislada

¿Por qué el área se desarrolla desde el enfoque comunicativo textual? Porque se considera que se aprende a leer, escribir, hablar y escuchar en situaciones reales de comunicación. Cuando los estudiantes trabajan sólo con letras, sílabas o palabras sueltas que no se desprenden de un texto, muestran dificultades para entender el sentido del lenguaje escrito, por eso es importante que los estudiantes se alfabeticen con textos completos y reales. La escuela debe asumir las mismas dimensiones de uso que otorga la vida cotidiana a la lectura y escritura.

5.1.2.2 Competencia: Comprende textos escritos. El estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas (Minedu, 2011).

Comprender un texto escrito es esencialmente darle un significado. Por ello, un aspecto fundamental de la competencia lectora es el manejo del contenido informativo. Así, para el desarrollo cabal de la competencia de comprensión escrita, es requisito identificar información en los textos, reorganizarla e inferir lo que está implícito.

5.1.2.2.1 *Capacidades de comprensión de textos escritos.*

- 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.
- 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. Esta capacidad presupone que el estudiante extraiga información importante, dejando de lado lo secundario.
- 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 y del contexto en el que este se produce. Mientras va leyendo, verifica o reformula sus hipótesis de lectura.
- Reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de los textos escritos El estudiante 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 si lo comprendió.
- Comprender un texto supone encontrar la información explícita, completar por deducción aquello que está implícito, focalizar lo relevante y dejar en segundo plano lo secundario. A la vez, se va reflexionando sobre lo que está escrito y lo que no, y sobre la intención y la forma del texto (Minedu, 2011).

5.1.2.2.2 *Estrategias metodológicas para promover la comprensión de textos.* 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.

Seguendo a Palincsar y Brown (2007), la comprensión lectora no solo depende de la significatividad lógica (coherencia, cohesión, sintaxis, etc.) y psicológica (“distancia óptima” entre los conocimientos del lector y el contenido del texto). También son imprescindibles “Las estrategias que el lector utiliza para intensificar la comprensión y

el recuerdo de lo que lee, así como para detectar y compensar los posibles errores o fallos de comprensión”. La mentalidad implica una actitud alerta en la evaluación de la consecución del objetivo, lo cual nos lleva a variar nuestra actuación cuando nos parece necesario. Enseñar estrategias es enseñar a aprender a aprender.

No se trata de establecer un “listado de estrategias”. Lo que es un medio no puede convertirse en un fin de la enseñanza. La autora no pretende que los estudiantes posean amplios repertorios estratégicos, “sino que sepan utilizar estrategias adecuadas para la comprensión del texto. Palincsar y Brown proponen las que figuran a continuación:

- Saber responder a ¿Qué tengo que leer? ¿Por qué? ¿Para que tengo que leerlo!
- Activar los conocimientos previos pertinentes en relación al contenido del texto. ¿Qué sé yo, qué me es útil a la hora de afrontar esa lectura? ¿Qué otras cosas pueden ayudarme: ¿acerca del autor, del género, tipo de texto?
- Búsqueda de la información esencial del texto en relación al propio objetivo de la lectura. Discriminación de la información poco relevante en relación al objetivo que preside la lectura.
- Evaluación de la consistencia del contenido en relación a conocimientos previos y el mismo “sentido común”: ¿Tiene sentido el texto? ¿Son coherentes las ideas que se expresan? ¿Se entiende? ¿Se ajusta o no a lo que yo pienso? ¿Parece argumentar sus ideas?

5.1.2.2.3 Recursos metodológicos para desarrollar la competencia. Los recursos que favorecen la comprensión de texto son recursos impresos o concretos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Motivan la expresión y comprensión oral, despiertan el interés por los aprendizajes, estimulan la imaginación, desarrollan la curiosidad, estimulan la participación activa, entre otros. Un material atractivo e interesante genera curiosidad. Además, si un docente lo usa bien motiva al niño a que aprenda y ayuda a desarrollar capacidades.

Según Gabriel Kaplún (2002) se entiende por material educativo un objeto que facilita una experiencia de aprendizaje (...), es decir, una experiencia de cambio y enriquecimiento en algún sentido: conceptual o perceptivo, afectivo, de habilidades o actitudes, etc. A su vez Jordi Díaz Lucea (1996), manifiesta que los recursos y materiales didácticos son todo el conjunto de elementos, útiles o estrategias que el profesor utiliza, o puede utilizar, como soporte, complemento o ayuda en su tarea

docente. Los recursos didácticos deberán considerarse siempre como un apoyo para el proceso educativo.

Contribuyen al logro de los aprendizajes. Motivan la expresión y comprensión oral. Estimulan la participación activa y el trabajo en equipo. Desarrollan la curiosidad y el emprendimiento. Estimulan la imaginación y la capacidad de abstracción. Permiten optimizar el tiempo en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Activan los procesos cognitivos, afectivos y sociales (Minedu, 2012).

En el desarrollo de una lectura hay que tener en cuenta lo siguiente:

Para comprender antes de la lectura y promover las preguntas de los alumnos acerca del texto

Solé (2000), anima a crear situaciones en las que los alumnos formulen sus propias preguntas acerca de los textos que leen, ya que así se potencia la conciencia del lector sobre lo que sabe y querría o vería necesario saber. Estas preguntas deben estar acordes al objetivo concreto de la lectura: información general, búsqueda de un dato concreto y preciso, etc. Sobre todo, si el objetivo es de comprensión global, Solé recomienda formular o ayudar a los alumnos a formular “preguntas pertinentes” y entiende por este tipo de preguntas aquellas “que conducen a establecer el tema del texto, sus ideas principales o su núcleo argumental”. Posiblemente la autonomía en la formulación de preguntas no se da al principio y es el docente el que tiene que ir creando el andamiaje necesario para que los alumnos puedan ir formulando por sí mismos preguntas pertinentes sobre los textos.

Construyendo la comprensión durante la lectura y Estrategias a lo largo de la lectura:
Tareas de lectura compartida.

No es suficiente -con ser muy importante- que los alumnos asistan a la dramatización que de su propio proceso lector hace el docente. “Hace falta además que sean los propios alumnos quienes seleccionen marcas e índices, quienes formulen hipótesis, quienes las verifiquen, quienes construyan interpretaciones” (Minedu, 2010). Hay un acuerdo generalizado sobre la importancia para la competencia lectora de determinadas actividades de lectura compartida como:

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

- Resumir las ideas del texto.

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

Después de la lectura: seguir comprendiendo y aprendiendo y Enseñanza de la idea principal en el aula

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

Las formas de acceder a las ideas principales se expusieron en el primer capítulo. Recordemos: eliminación de la información trivial o redundante; integración de hechos y conceptos en conceptos supra ordenados, identificación de la idea principal, si aparece explícita o elaboración de la misma, si no apareciera. Existe acuerdo entre los investigadores sobre la eficacia de estos principios de actuación.

5.1.2.2.4 Planificación de sesiones de aprendizajes. Un proceso vital para el funcionamiento de cualquier organización es la planificación, pues ella permite identificar los objetivos que se desean lograr y como alcanzarlos, así como evaluar lo que es necesario mejorar. La planificación orienta la acción o el conjunto de acciones que se van a realizar, es decir, permite la toma de decisiones eficaces de forma oportuna y pertinente para el logro de los objetivos institucionales.

Procesos pedagógicos. Entendemos los procesos pedagógicos como el conjunto de prácticas, relaciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en procesos educativos, escolarizados y no escolarizados, con la finalidad de construir

conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cambiar estas prácticas, relaciones y saberes implica por tanto influir sobre la cultura de los diversos agentes que intervienen en los procesos de enseñar y aprender. Los cambios culturales como sabemos requieren, entre otros factores importantes, de sostenibilidad en el tiempo para concretarse. No son de corto plazo. (Palacios, 2000, p. 1).

Una condición básica de todo proceso pedagógico -y que va a atravesar todas sus fases- es la calidad del vínculo del docente con sus estudiantes. En el modelo pedagógico más convencional, donde los estudiantes tienen un rol pasivo y receptivo, el docente no se vincula con ellos, solo les entrega información; además de controlar su comportamiento. El desarrollo de competencias, es decir, el logro de aprendizajes que exigen actuar y pensar a la vez requiere otro modelo pedagógico, donde el vínculo personal del docente con cada uno es una condición indispensable. (Ministerio de Educación, 2014).

a) **Problematización:** Son situaciones retadoras y desafiantes de los problemas o dificultades que parten del interés, necesidad y expectativa del estudiante pone a prueba sus competencias y capacidades para resolverlos. Hay que escoger cuidadosamente la situación que se propondrá como desafío inicial de todo el proceso y/o de cada clase o unidad de aprendizaje. La forma que adopte este planteamiento dependerá en buena medida de la estrategia elegida.

b) **Propósito y Organización:** Implica dar a conocer a los estudiantes los aprendizajes que se espera que logren el tipo de actividades que van a realizar y como serán evaluados. Hay que prever el momento para comunicar los propósitos de la unidad y los aprendizajes que se lograrán y organizar el tipo de actividades y tareas requeridas para resolver el reto. Esto exige conocer los recursos disponibles: textos, cuadernos de trabajo, obras literarias y no literarias, etc., o los que son propios de la escuela y prever los que se usarían.

c) **Motivación, Interés, Incentivo:** La auténtica motivación incita a los estudiantes a perseverar en la resolución del desafío con voluntad y expectativa hasta el final del proceso para ello se debe despenalizar el error para favorecer un clima emocional positivo. Esto no solo significa planificar las actividades para generar la motivación, el interés o algún incentivo. Además, supone redefinir el rol del docente a lo largo de todo el proceso para que el interés no decaiga y que ninguno se desenganche de la actividad, desmotivado por alguna dificultad. Mantener en alto la motivación o el interés por la

tarea, le exige al docente poner mucha atención a los aciertos y errores de los estudiantes, para que su acción incentivadora tenga base en las posibilidades de cada uno.

d) Saberes Previos: Todos los estudiantes de cualquier condición social, zona geográfica, cultura o trayectoria personal tienen vivencias, conocimientos, habilidades, creencias y emociones que se han ido cimentando en su manera de ver y valorar el mundo, así como de actuar en él. Recoger estos saberes es indispensable, pues constituyen el punto de partida de cualquier aprendizaje. Lo nuevo por aprender debe construirse sobre esos saberes anteriores, pues se trata de completar, complementar, contrastar o refutar lo que ya se sabe, no de ignorarlo.

La forma de identificarlos puede ser muy diversa, pero sea cual fuere la estrategia empleada carece de sentido recuperar saberes previos para después ignorarlos y aplicar una secuencia didáctica previamente elaborada sin considerar esta información. Tampoco significa plantear preguntas sobre fechas, personas, escenarios u otros datos intrascendentes, sino de recuperar puntos de vista, los procedimientos para hacer algo, las experiencias vividas sobre el asunto, etc.

e) Gestión y Acompañamiento: Implica generar secuencias didácticas y estrategias adecuadas para los distintos saberes y así mismo acompañar a los estudiantes en su proceso de ejecución y descubrimiento suscitando reflexión, crítica, análisis, diálogo, etc. para lograr la participación activa de los estudiantes en la gestión de sus propios aprendizajes. Hay que anticipar las estrategias a utilizar en el proceso de enseñanza aprendizaje; pero sobre todo es necesario generar interacciones de calidad que faciliten el aprendizaje en todos los estudiantes y que garanticen formas de apoyo a los estudiantes con dificultades. De igual forma, se deben anticipar las estrategias y los momentos de retroalimentación al grupo, durante el proceso y al final.

f) Evaluación: Es inherente al proceso desde el principio a fin, se diseña a partir de tareas auténticas y complejas que movilicen sus competencias. Es necesario que el docente tenga claro lo que se espera logren y demuestren sus estudiantes y cuales son la evidencias que demuestran los desempeños esperados. El recojo frecuente de información acerca del progreso de los aprendizajes de los estudiantes es lo que hará que la programación cumpla con sus tres características básicas (flexible, abierta, cíclica). Este recojo es considerado por muchos un elemento clave para producir mayores logros de aprendizaje. Por otro lado, hay que prever las estrategias de evaluación formativa y certificadora o sumativa para cada aprendizaje programado.

5.1.2.2.5. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones del área de comunicación. La convivencia escolar refiere a la capacidad de las personas de vivir con otras (con-vivir) en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca, la convivencia escolar es a la vez un desafío y un aprendizaje. Un aprendizaje, pues supone una enseñanza que está íntimamente ligada con el proceso educativo de la persona y, como tal, en directa relación con el contexto, el medio social y familiar donde se ha desarrollado.

La convivencia se aprende y se practica en el entorno familiar, en la escuela, en el barrio, en el mundo social más amplio. Tiene que ver con la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros; con la tolerancia. Por eso, la convivencia vivida y experimentada en la institución escolar es el germen del ejercicio de la ciudadanía y de la democracia. Aprender a convivir constituye la base para la construcción de una sociedad más justa y una cultura de la paz, porque se sustenta en la dignidad de la persona; en el respeto y cuidado de sus derechos y sus deberes.

Desde esta perspectiva, el clima escolar es producto y fruto de la enseñanza y el aprendizaje de la convivencia en el aula, en los recreos, en el deporte, en los actos oficiales, donde los adultos tienen una responsabilidad central ya que se constituyen modelos para niños, niñas y jóvenes. Los estudiantes, al ser personas en proceso formativo, observan e imitan los comportamientos de los adultos en la interrelación, en la resolución de los conflictos y en el manejo de su agresividad.

Otra de las condiciones que se debe gestionar de manera eficiente en las instituciones para apoyar una práctica pedagógica adecuada, es sin lugar a dudas el clima escolar, resultado de la convivencia basada en las relaciones de confianza, respeto, afecto, amistad e integración, entre los diversos actores educativos. Esta condición constituye de acuerdo a los estudios internacionales uno de los factores con mayor repercusión en los logros de aprendizaje de los estudiantes, debido a que les aporta condiciones emocionales que influyen positivamente en sus aprendizajes.

La evidencia internacional es clara en afirmar que el clima escolar impacta directamente en el logro de los aprendizajes. Es decir, cuando los escolares se llevan bien, suelen sacar mejores notas. En cambio, en las escuelas y aulas donde la violencia es frecuente, sus estudiantes obtienen las peores notas. (Minedu, 2015, p.56)

“Las instituciones educativas son espacios de formación para el aprendizaje de la convivencia democrática. Ello requiere que constituyan espacios protectores y

promotores del desarrollo, donde todos sus integrantes sean valorados, protegidos, respetados. Tengan oportunidades para hacerse responsables de sus actos y reafirmen su valoración personal” (Minedu, 2013, p. 46).

Para promover este clima escolar adecuado es importante tener presente que en toda institución educativa donde se relacionan diversos actores va a generarse diversas fuentes y situaciones de conflictos, pero lo importante es percibirlo como una oportunidad y no como algo negativo. Tradicionalmente el conflicto posee connotaciones negativas y se percibe como desarmonía, incompatibilidad, pugna, litigio, violencia e incluso se lo asocia a emociones como ira, rabia y pérdida. Desde hace algunos años, se viene promoviendo la comprensión del conflicto como una oportunidad para fortalecer las relaciones humana democráticas. (Minedu, 2013, p.23)

Por lo tanto, es necesario promover en las I.E. el conocimiento y la aplicación de estrategias de prevención y resolución de conflictos, así como el desarrollo de habilidades para responder a los conflictos sin violencia, tanto al personal laboral como a su promoción en los estudiantes.

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

La negociación: en este proceso hay un mediador que dirige y facilita los intercambios entre las partes y ayuda a buscar una solución. El mediador no propone soluciones como el conciliador, sino que conduce a las partes de forma que ellas mismas crean las alternativas y deciden sobre ellas. La mediación es un proceso voluntario y privado.

La mediación o negociación asistida: en este proceso las partes dialogan y deciden sobre el proceso y sobre el resultado. No se da la intervención de un tercero. Como ya he dicho antes, la mediación es el proceso más utilizado en el ámbito escolar, a continuación, vamos a profundizar en las etapas de la mediación y en las características de un buen mediador. (Minedu 2009). Entre otras muchas cualidades el Mediador Escolar es un tipo de persona que ve el conflicto como algo natural, son aquellas personas que son capaces de ver en el conflicto una oportunidad para el fomento del diálogo, de la paz y de la cultura de la no violencia.

5.2 Experiencia Exitosa

“Fortalecimiento del Consejo Académico”, desarrollada por Javier, Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara. El objetivo de la experiencia exitosa fue, que el Consejo Académico asuma el rol de líder y que lidere la propuesta pedagógica institucional, con el fin de facilitar, encaminar, y evaluar el trabajo en aula; además se debe reconocer la poca importancia que se le daba a este componente de la estructura institucional, hecho que repercutía negativamente en la labor docente. En tal sentido se elaboró, ejecutó y evaluó un Plan de Acompañamiento Pedagógico a docentes, que estuvo a cargo del Consejo Académico Institucional; pero para la elaboración de dicho plan fue indispensable tener bien claro la propuesta pedagógica, por lo que fue necesario actualizarla, socializarla y posteriormente coordinar con el conjunto docente su aplicación responsable en la práctica pedagógica diaria.

La metodología de aplicación del acompañamiento pedagógico por el equipo directivo fue planteada de la siguiente manera: En primer lugar, se realizó una autoevaluación a todo el personal docente de inicial, primaria y secundaria; luego se realizó reuniones permanentes para reflexionar sobre el trabajo pedagógico y esto se hizo por especialidades en el caso de secundaria y por ciclos en el caso de primaria, bajo la orientación de los directivos de la institución, ya que ellos serían los responsables de realizar el acompañamiento pedagógico en aula, además, con el apoyo de algún docente de la especialidad o ciclo.

Los aprendizajes logrados con la experiencia exitosa fueron: “Si queremos que una institución educativa experimente cambios y avances significativos en los diferentes aspectos de su estructura, es indispensable implementar e institucionalizar un sistema de mejora. Trabajar con un norte y en sintonía con toda la comunidad educativa”, “Reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica para identificar nuestras debilidades y fortalezas”, “Para intervenir en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje es indispensable tener bien claro nuestra propuesta pedagógica institucional” y “Realizar evaluaciones cíclicas a la institución educativa y en todos sus aspectos, esto permite tener una visión más clara sobre cómo nos encontramos.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, si queremos que una institución educativa experimente cambios y avances significativos en los diferentes aspectos de su estructura, es indispensable implementar e institucionalizar un sistema de mejora,

trabajar con un norte y en sintonía con toda la comunidad educativa, reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica para identificar nuestras debilidades y fortalezas, para intervenir en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje es indispensable tener bien claro nuestra propuesta pedagógica institucional, realizar evaluaciones cíclicas a la institución educativa y en todos sus aspectos, esto permite tener una visión más clara sobre cómo nos encontramos.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Para lograr lo propuesto en el presente trabajo académico se plantea el siguiente objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica en la utilización de herramientas pedagógicas de apoyo al docente y al estudiante para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80186 del distrito de Chugay - UGEL Sánchez Carrión

6.1.2 Objetivos específicos. Para lograr lo propuesto en el presente trabajo académico se plantea los siguientes objetivos específicos.

Monitorear la práctica docente en la utilización de herramientas pedagógicas de apoyo al docente y al estudiante, en la competencia de 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.

Acompañar la práctica docente en la utilización de herramientas pedagógicas de apoyo al docente y al estudiante en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora y a través de las visitas de observación y círculos de interaprendizaje, para recoger información sobre el avance de los planes y la mejora de las capacidades de los docentes.

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, a través de la autoevaluación, coevaluación, y heteroevaluación para la mejora continua de la práctica docente y el logro de los aprendizajes.

6.2 Matriz del Plan de Acción

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

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual 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	Cronograma											
							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 y 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.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Equipo directivo	x			x								
					2 Jornada de revisión del instrumento de monitoreo	Equipo directivo	x	x										
					3 Elaboración del cronograma de monitoreo	Equipo directivo		x										
					4 Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula)	Equipo directivo		x										
					5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo		x										
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo	Porcentaje de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la	100% de visitas ejecutadas al docente de la I.E.	Visita al aula con acompañamiento	2.1 Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación de un video, sobre acompañamiento).	Equipo directivo	x	x	+									

pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos, del área de comunicación.	práctica docente.				2.2Elaboracion del cronograma de compañamiento.	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		3.1Reuniones de sensibilización para compartir los procesos pedagógicos.	Equipo directivo Comité MAE	x											
					3.2Socialización 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	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación	100% de jornadas de reflexión ejecutadas	Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación	4.1Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluacion	Equipo directivo Comité MAE		x											

acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprensión de textos del área de comunicación.	de la práctica docente.																
	4.2 Microtalleres sobre la autoevaluación del desempeño docente: - Elaboración de informes de autoevaluación.	Equipo directivo Comité MAE															
	4.3 Jornada de trabajo: Coevaluación de la práctica docente - Entrevista en pares.	Equipo directivo Comité MAE															
	4.2 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE						x									x
	4.3 Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE															

Figura 5: Matriz del plan de acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

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

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

A continuación, se presenta la tabla de la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente Plan de Acción:

Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias /tipos	Actividades	Actores	Nivel de implementación						Evidencia	Instrumentos	Recursos	% de logro de meta
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia 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.	Visita al aula	1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Equipo directivo			x				- Actas de acuerdos y compromisos - Informe de monitoreo de la práctica docente.	Guía de monitoreo Rubrica	Cronograma de visita al aula protocolo de monitoreo	20% de visitas ejecutadas
			1.2Jornada de revisión del instrumento de monitoreo				x							
			1.3Elaboración del cronograma de monitoreo				x							
			1.4Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula)				x							
			1.5Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita		x									
Acompañar la práctica docente mediante una intervención	Porcentaje de visitas ejecutadas para el	Visita al aula	2.1Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento.	Equipo directivo				x			-Guía de visita al aula -Rubrica	Protocolo de acompañamiento		

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.	acompañamiento de la práctica docente.		(Observación de un video, sobre acompañamiento).	Docentes							Cronograma de visita Carpeta pedagógica	55% de visitas al aula ejecutadas.	
			2.2Elaboracion del cronograma de acompañamiento				x						
			2.3Ejecucion de las visitas al aula: asesoría personalizada.		x								
	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	Círculos de interaprendizaje	3.1Sensibilización sobre el perfil docente según el enfoque por competencias.	Equipo directivo o Docentes	X					Actas de acuerdos y compromisos	-Ficha de coevaluación Cuaderno de campo Guía de observación	Protocolo de acompañamiento Carpeta pedagógica	35% de de círculos de interaprendizaje ejecutados.
			3.2 Socialización de los diarios de campo con énfasis en el manejo de los procesos pedagógicos y disciplina en el aula.				x						
			3.3 Socialización de buenas prácticas sobre el manejo de estrategias de convivencia escolar.					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.	Autoevaluación	4.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo			x				-Informes de autoevaluación. -Informes de logros dificultades y aspectos a mejorar del desempeño docente	Lista de cotejos Lista de verificación Rubrica	Informes de monitoreo y acompañamiento Matriz de competencias del desempeño docente.	25% de jornadas de reflexión ejecutadas
		Coevaluación	4.2 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.				x							
		Heteroevaluación	4.3 Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente.		x									

Figura N° 6: Matriz del plan de monitoreo y evaluación

LEYENDA:

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

Para lograr el desarrollo del presente trabajo académico, se presentan los riesgos los mismos que se detallan en la siguiente figura:

Objetivos específicos	Riesgos	Medidas a adoptarse
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de comunicación a través de pasantías para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Docentes que no quieren ser monitoreados. Escasos espacios para realizar el monitoreo. Se cuenta con pocas fuentes de información.	Sensibilización sobre la importancia e impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes. Conformación de equipos de docentes de apoyo al monitoreo pedagógico.
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de comunicación.	Limitación del tiempo para realizar el acompañamiento Poca apertura a recibir sugerencias por parte de los docentes.	Implementar el acompañamiento pedagógico con nuevas estrategias Involucrar a los docentes en todas las etapas de acompañamiento
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias del área de comunicación.	Temor a la evaluación punitiva Poca disposición de los docentes para la heteroevaluación y coevaluación.	Implementar el proceso de evaluación del desempeño docente con estrategias de autoevaluación Capacitar a los docentes en la autoevaluación coevaluación heteroevaluación

Figura 7. Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción.

8. Presupuesto

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

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento. Frente a lo detallado se presenta el siguiente cuadro.

Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de financiamiento
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.IEE.	Primera semana de marzo	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo.	Primera semana de abril	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Visita al aula).	Segunda semana de abril	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de monitoreo.	Primera semana de junio	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje. (Visitas 2, 3)	Primera semana de junio y primera semana de setiembre	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.1 Reunión para la elaboración del plan de acompañamiento.	Segunda semana de marzo y primera semana de abril	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.2 Elaboración del cronograma de acompañamiento.	Segunda semana de junio	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

. 2.3Ejecución de las visitas al aula: asesoría personalizada	Tercera semana de marzo y segunda de abril	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.1Reuniones colegiadas para planificar las sesiones de aprendizaje	Cuarta semana de abril, segunda semana de junio, primera semana de setiembre y tercera semana de noviembre	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.2Mesas de trabajo sobre el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y la convivencia.	Cuarta semana de marzo, cuarta semana de junio y tercera semana de setiembre	S/. 5.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.3Reuniones para sistematización y comunicación de los resultados de acompañamiento.	Cuarta semana de julio y cuarta semana de noviembre	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
4.1Reuniones/ jornadas de sensibilización/ Mesas de trabajo sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Cuarta semana de marzo	S/. 5.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
4.2Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Cuarta semana de julio y cuarta semana de noviembre	S/. 3.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
4.3Elaboración del plan de mejora de evaluación de la práctica docente.	Cuarta semana de noviembre	S/. 5.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

Figura 8. Cuadro de presupuesto de plan de acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lectora y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 80186 del caserío de Yamàn, distrito de Chugay, Provincia Sánchez.

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 nivel de comprensión lectora en los estudiantes de la I.E. N° 80186.

En el módulo 0 se trató sobre alfabetización digital y el liderazgo pedagógico, dicho módulo permitió desarrollar una ruta de cambio para lograr mejorar los aprendizajes en los estudiantes, frente a ello las principales dificultades que tuvieron fueron mala conducción de la IE, documentos administrativos mal elaborados, deficiente e inadecuado monitoreo y acompañamiento pedagógico sin embargo estas pudieron absolverse mediante el trabajo y dedicación del directivo. En este contexto, uno de los principales retos a lo que se enfrenta el líder pedagógico es trazarse una visión y cambiar nuestra IE en todos los aspectos.

El Módulo 1 La dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa implica el conocimiento de las personas que son parte de ella, de sus necesidades y aspiraciones. Una educación que aporta al desarrollo de las personas y a la construcción de estructuras con mayores e iguales oportunidades para todos pasa por procesos de construcción de sueños colectivos, pero también por el análisis de aquellas condiciones con las que es posible alcanzarlos. Se construye la visión, se identifican los problemas, se establecen criterios para priorizarlos, se analizan las causas y factores asociados a los mismos. Se requiere para ello, capacidad de escucha de la comunidad educativa, empatía para asumir como propias las necesidades del otro, asertividad para comunicar los sueños.

En relación con el Módulo 2, Planificación escolar. La toma de decisiones informadas. El desarrollo de la capacidad para planificar va más allá del cumplimiento

de exigencias administrativas. La planificación ha de darse en el contexto de la atención a las necesidades de las personas. Para ello, es importante tener claridad sobre los procesos que permiten a la institución educativa dar respuesta a estas necesidades. El enfoque de gestión por procesos y el enfoque territorial se asumen en el proceso de planificación. Se contextualizan y priorizan los problemas del Plan de Acción, se analizan las alternativas, se establecen los objetivos, metas y resultados.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional permitió conocer, diseñar el Informe del Diagnóstico del Plan de Acción en este módulo se relacionó con la experiencia identificada o a implementarse con referentes teóricos que la sustentan a partir de las categorías. 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.

Por otra parte, en el Módulo 4 Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico. La Gestión Curricular se ubica, entre los procesos de la institución educativa, puesto que lo más importante y la razón de ser y existir de las instituciones educativas es el aprendizaje. El planteamiento del Plan de Acción o la identificación de la Buena Práctica asumen la recuperación de un proceso generador de aprendizajes de los estudiantes. Permite analizar la alternativa elegida o la implementada y se sustenta lo trabajado. Se procede al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados son interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; para la toma de decisiones.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción, y se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión lectora planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo. Llega el momento de finalizar el diseño del Trabajo Académico. Los procesos implicados para este fin incluyen revisar la integración de los elementos de cada uno de los módulos formativos; así como, elaborar/identificar la estrategia de monitoreo y evaluación.

10. Lecciones aprendidas

Para lograr la mejora de desempeños de los docentes y los aprendizajes de los estudiantes de la Institución Educativa N° 80186 de Yamán se debe poner en práctica cada una de las lecciones y orientaciones recibidas a lo largo del proceso de la segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico, que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico.

Es importante resaltar el diagnóstico como punto de partida del MAE. Para realizar un adecuado monitoreo pedagógico, este debe considerar necesariamente cual es la situación de la institución educativa, en espacial, cómo se están desarrollando los estudiantes en términos de aprendizaje. Esta reflexión nos lleva a comprender que la evaluación del desempeño docente es un proceso cíclico, pues está en función del a evaluación de los aprendizajes.

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

Es necesario reconocer que el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permite identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Los resultados del MAE conllevan a la reflexión permanentemente sobre la práctica pedagógica, para identificar debilidades y fortalezas; con la finalidad de realizar evaluaciones cíclicas para tener una visión más clara sobre cómo nos encontramos y cómo vamos avanzando, así como tomar decisiones para la mejora.

Referencias

- Arias, F. (1998). Tesis y Proyectos de Investigación (mitos y errores en la elaboración). Caracas: Editorial Episteme.
- Balestri, M. (1997). Cómo se elabora el proceso de investigación. Caracas: Consultores asociados BL Servicio Editorial.
- Chávez, F. (1998). Redacción avanzada. Un enfoque Lingüístico. México: Editorial Pearson.
- Díaz, F. (1998). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*.
- Hernández, R. (1998). Metodología de la investigación 2a. Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Díaz, F. (1998). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*.
- Ministerio de educación (2014). Marco del Buen Desempeño Docente. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de educación (2010). Orientaciones para el trabajo pedagógico del área de comunicación.
- Ministerio de Educación. (2011). Cómo mejorar el aprendizaje de nuestros estudiantes en comprensión lectora. Informe para el docente de los resultados de la Evaluación Censal a Estudiantes-2011. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2015). Rutas del aprendizaje. Versión 2015. ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? Área curricular Matemática. III, IV y v Ciclo Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2017). Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.
- Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Sánchez, E. (s/f) *Taller de lectura y redacción*. México: Thomson.
- Solé, I. (2000). Estrategias de lectura, Editorial GRAO.
- Unesco (s/f). Página web oficial. *Normas en la redacción del informe*. Recuperado el 29 de junio de 2013.
- Vesub L. y Alliaud A. (2012) *El desarrollo profesional docente centrado en la escuela Concepciones, políticas y experiencias*. Buenos Aires, Argentina. UNESCO.