

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS EN LENGUA MATERNA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL IV CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81749 “DIVINO JESÚS” DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA - UGEL 02 LA ESPERANZA - LA LIBERTAD.

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

LESCANO PRADO, Juan Carlos

La Libertad -Perú

2018

Índice

Introducción	01
1. Identificación de la Problemática	03
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 81749 “Divino Jesús”	03
1.2 Formulación del Problema Identificado	05
2. Diagnóstico	09
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	09
2.1.1 Resultados cuantitativos	09
2.1.2 Resultados cualitativos	10
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el Marco Buen Desempeño Directivo	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	17
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	21
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	26
5.1 Marco Conceptual.....	26
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación	26
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico	27
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico	27
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico	28
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico	29
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	30
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico	30
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	31
5.1.1.2.3. Instrumentos de acompañamiento pedagógico	32
5.1.1.3 Evaluación	32
5.1.1.3.1. Definición de evaluación	33
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación	34
5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación	35
5.1.2 Área Comunicación	36
5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación.	36

5.1.2.2 Competencia	37
5.1.2.2.1.La planificación aplicando los nuevos enfoques del CNEB en el área de Comunicación	38
5.1.2.2.2.Estrategias de comprensión de textos escritos	39
5.1.2.2.3.Convivencia escolar democrática en las aulas	40
5.1.2.2.4.Estrategias para involucrar a los padres de familia..	41
5.2 Experiencia Exitosa	42
6. Diseño del Plan de Acción	44
6.1 Objetivos	44
6.1.1 Objetivo general	44
6.1.2 Objetivos específicos	44
6.2 Matriz del Plan de Acción	45
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	50
8. Presupuesto	58
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	61
10. Lecciones Aprendidas	63
Referencias.....	64

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de problemas</i>	<i>08</i>
<i>Figura 2. Análisis del resultado del diagnóstico</i>	<i>15</i>
<i>Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico</i>	<i>19</i>
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción</i>	<i>47</i>
<i>Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción</i>	<i>52</i>
<i>Figura 6. Riesgos y Medidas a adoptarse del Plan de Acción</i>	<i>57</i>
<i>Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción</i>	<i>58</i>

Introducción

El presente trabajo académico tiene como finalidad dar a conocer la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica como la alternativa de solución, para mejorar el desempeño docente y por ende el aprendizaje de los estudiantes del IV ciclo de Educación Primaria en el área de comunicación de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna que se realizará en la Institución Educativa N° 81749 “Divino Jesús”.

Este trabajo se originó después de hacer un diagnóstico situacional centrado en los aprendizajes, donde se utilizó la técnica del árbol de problemas para establecer con claridad, las causas y consecuencias que lo originan, detectándose un nivel insatisfactorio en la comprensión de textos escritos, en los estudiantes del IV Ciclo del Nivel Primaria, también se utilizó la técnica de la observación en aula a los profesores, para conocer el tipo de estrategias empleada en sus sesiones y la encuesta a los estudiantes, para conocer su percepción de la enseñanza del docente, por ello se determinó que es de vital importancia la necesidad de atención a dicho problema..

El trabajo académico está estructurado en diez acápites. El primero se refiere a la identificación de la problemática cuyo resultado final es que, hay un nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje de la competencia de comprensión de textos escritos en los estudiantes del IV Ciclo. En el segundo acápite tenemos al diagnóstico, que es el espacio donde analizamos resultados cuantitativos y cualitativos y la relación que existe del problema detectado con la visión de cambio, con los procesos que intervinieron, con los compromisos de gestión y el marco del buen desempeño directivo.

El tercer acápite trata de la caracterización del rol del directivo como líder pedagógico teniendo en cuenta las dimensiones de Viviane Robinson; pues cada una de estas dimensiones, permiten al directivo establecer metas, dotar de recursos, planificar coordinar y evaluar la enseñanza del currículo, promover el desarrollo profesional de los docentes y también asegurar un ambiente seguro, atractivo y cómodo para toda la comunidad educativa. El cuarto acápite, es el planteamiento de la alternativa de solución, referido básicamente a la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la practica pedagógica de los docentes,

sustentado en la diversidad de experiencias exitosas y en su relación con cada uno de los procesos de la gestión escolar.

El quinto acápite de este trabajo, está basado en la sustentación de la alternativa de solución priorizada, a través del marco conceptual. Es el punto más amplio, pues se definen todos los temas relacionados al problema teniendo en cuenta varias concepciones y de diferentes autores. El sexto acápite se titula, Diseño de Plan de Acción, que es una matriz donde se plasma el objetivo general y los objetivos específicos que se van a ejecutar para revertir la problemática de aprendizaje de los estudiantes, asimismo incluye la matriz del plan de acción.

En el acápite siete, el plan de monitoreo y evaluación, trata de fundamentar y asegurar en forma global, el cumplimiento del plan de acción elaborado en el acápite seis. Luego en el acápite ocho se sustenta el presupuesto destinado a la ejecución e implementación del plan de Acción en cada una de sus actividades propuestas indicando periodo de tiempo, costos y fuentes de financiamiento. En el acápite nueve, se habla sobre el desarrollo de cada uno de los módulos formativos y su relación con los procesos del plan de acción, por último, en el acápite diez se dan a conocer las lecciones aprendidas, durante todo el proceso de la formación del líder pedagógico.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio - Cultural de la IE N° 81749 “Divino Jesús”.

La Institución Educativa N° 81749 “Divino Jesús”, se ubica en la Mz. A-39, lote. 01, de la III etapa de la habilitación urbana progresista Manuel Arévalo del distrito de La Esperanza, cerca de la zona arqueológica de la Ciudadela de Chan- Chan, por el entorno, son visibles restos de murallas y caminos que nos dejaron los antepasados de la cultura Chimú. Fue creada por R.D. N° 00271 el 23 de febrero de 1989 a petición de un grupo de pobladores, ante la necesidad de atender a la población infantil que era numerosa.

El distrito de La Esperanza, en su contexto poblacional, se caracteriza por ser un lugar donde la mayoría de sus habitantes son personas subempleadas o con empleos temporales, dedicándose al comercio ambulatorio, albañilería, conductores de vehículos, etc., por lo que, en el afán de mejorar sus aportes económicos para afrontar las necesidades básicas de su familia, es necesario que trabajen ambos padres, generando un abandono y falta de apoyo en la educación de sus hijos.

Esta realidad no es ajena a la familia divinista, porque la mayor parte de estudiantes que pertenecen a ella, lo vivencian diariamente y que se agrava más por la existencia de familias disfuncionales, que genera que muchos estudiantes trabajen y descuiden sus estudios. Por ello, la demanda territorial principal es que, la institución ofrezca un servicio educativo de calidad, para que los niños y jóvenes desarrollen sus capacidades con mayor ahínco y emprendimiento y logren alcanzar sus metas profesionales en forma competente e intervengan directamente, en el desarrollo de su distrito, región y país.

A los 28 años de vida institucional la IE “Divino Jesús” afronta serios problemas en infraestructura, pues solo se cuenta con 12 ambientes para aulas por lo que se están usando 05 aulas prefabricadas para cubrir la necesidad, haciendo que el servicio sea antipedagógico, ya que existe hacinamiento, pues en cada aula, hay un promedio de 32 estudiantes. Además la atención se realiza en dos locales, que están distantes a cuatro cuadras uno del otro, dificultando la integración, la comunicación y control del

personal docente, de los estudiantes y de la actividad pedagógica. Tampoco se cuenta con ambientes para biblioteca, laboratorio, tutoría, sub dirección y otros.

Actualmente se atiende a un total de 858 estudiantes, 677 del Nivel Primaria, que se distribuyen en 20 secciones de las cuales, 15 asisten en el turno de la mañana y 5 en el turno de la tarde. En el Nivel Secundaria se atiende a 281 estudiantes distribuidos en 10 secciones quienes asisten en el turno tarde, en el local central. En cuanto al personal que labora en la IE, está conformado por 22 maestros del Nivel Primaria, 15 del Nivel Secundaria, 02 directivos, 01 auxiliares y 01 trabajador de servicio, la educación que se imparte es escolarizada en los niveles de primaria y secundaria dentro de su eje axiológico y de cultura escolar.

En nuestra comunidad escolar, existe un gran porcentaje de estudiantes con un bajo nivel de logro en sus aprendizajes, concretándose que el gran desafío es elevar el nivel satisfactorio en el Área de Comunicación en la competencia lee diversos tipos de textos en lengua materna, que pese al puesta en marcha de un plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico por el equipo directivo, se observa que la práctica pedagógica en un porcentaje importante de docentes, es tradicionalista, memorística, de repetición, con estudiantes sumisos y sin propuestas de gestionar sus propio aprendizaje. En ese contexto, el reto del equipo directivo es cambiar en forma sustentada la práctica pedagógica del docente para lograr la comprensión de textos escritos y también para fortalecer el pensamiento lógico y crítico.

En la IE se tiene como fortaleza, las comisiones de gestión como el CONEI, el Comité de Tutoría, la Comisión de Medio ambiente, del PEI, PCI, PAT, RI, SISEVE, y el Municipio Escolar. Contamos con la presencia de organizaciones internas como la Asociación de Padres de Familia,(APAFA), el Programa de Soporte Pedagógico, de Mantenimiento e Infraestructura y de Alimentación Qaliwarma y la oportunidad de contar con organizaciones externas como Universidades, la UGEL 02 La Esperanza, el Mercado ACOMAR, el Biohuerto Municipal, La Caja de Ahorros Trujillo, la Posta Medica de Manuel Arévalo, el Parque Recreacional Linda Lecca y otras instituciones afines, que en su conjunto nos permitirían la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito que les corresponde, para alcanzar el objetivo de lograr mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

1.2 Formulación del problema identificado

Según datos recogidos de la Evaluación ECE del 2016, de los resultados de la aplicación de la evaluación diagnóstica a inicios de año, de la realización de la jornada de reflexión de medio año y después de hacer la consolidación de las actas y registros de evaluación trabajados por los docentes al finalizar el año, dan como resultado formular el siguiente problema Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, en el Área de Comunicación en los Estudiantes del IV Ciclo de la EBR de la I.E. N° 81749 “Divino Jesús” del distrito de La Esperanza, UGEL N°02 - La Esperanza.

Utilizando la técnica del árbol de problemas, podemos describir que una de las causas que originaron el problema es que la mayoría de docentes, presenta una planificación descontextualizada, ya que no aplican los nuevos enfoques propuestos en el Currículo Nacional de Educación Básica y tampoco en el área de comunicación. Entre los factores que se relacionan a esta causa tenemos, la falta de motivación de los docentes por cumplir eficazmente su trabajo, permitiendo la aplicación o desarrollo de sesiones cuyos propósitos no se ajustan ni a la realidad del contexto ni la realidad del estudiante, trayendo como consecuencia, que los aprendizajes sean poco significativos, especialmente en la comprensión de textos escritos.

Otra causa del problema es que, muchos docentes usan estrategias inadecuadas para el logro de la competencia y no hay un empoderamiento en el uso de los procesos didácticos y pedagógicos para la comprensión de textos escritos. Los factores que inciden en esta causa, es por falta o inadecuada capacitación de los docentes y la no generación de espacios para participar en comunidades de aprendizaje y/o del trabajo colegiado. Todo esto genera como consecuencia que el desarrollo de las sesiones sean de poca significatividad y no generan en el estudiante el interés por la práctica de la lectura y la mejora de su comprensión en el nivel inferencial y crítico, por eso, el equipo directivo deberá tener en cuenta para brindar apoyo necesario para solucionar los problemas que se presenten. (Louis Toole y Hargreaves, 1999)

Como tercera causa de este problema tenemos el limitado monitoreo y , acompañamiento pedagógico (MAE) que se hace a los docentes por la diversidad de funciones administrativas que cumple el directivo. Un factor importante relacionado a esta causa es que la planificación del Plan de Monitoreo y acompañamiento

pedagógico se trabaja sin sensibilizar y consensuar sus actividades con los docentes y por lo tanto no se cumple ni en el número de visitas, ni en la calidad del acompañamiento, permitiendo de esta manera, que los docentes realicen un trabajo pedagógico inadecuado o tradicionalista, por lo que en conclusión vemos que las condiciones para implementar el monitoreo, acompañamiento y evaluación se hacen urgentes e indispensables.

Una cuarta causa del problema es un escaso manejo de estrategias para desarrollar una convivencia escolar democrática en las aulas y el factor que se relaciona en esta causa es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, ya que son el punto de quiebre para un buen manejo del clima escolar, si este aspecto no se cumple, la consecuencia preponderante será que en las aulas o donde se desarrolle el proceso educativo exista el desorden, la indisciplina, la violencia y la desunión escolar que dificultarían el logro de los aprendizajes.

Como quinta y última causa detectamos que existe poco involucramiento de los PP.FF. en actividades que promuevan el hábito lector en los estudiantes que no ayuda en la solución de la problemática. El factor asociado a esta causa es la gestión de modelos de disciplina, ya que por el grado de instrucción de los padres, el aspecto económico de las familias, las jornadas largas de tiempo de trabajo de muchos de ellos, trae como consecuencia que sus hijos nos reciban el tiempo necesario y de calidad para la mejora de los aprendizajes y de control para regular el comportamiento de sus hijos.

Para poder atender a estas causas, se considera las fortalezas internas, por ejemplo: el CONEI, comisión del medio ambiente, de tutoría, el municipio escolar, la APAFA, el programa de Soporte Pedagógico, de mantenimiento escolar, el de alimentación “Qaliwarma”, de los documentos de gestión y también de las organizaciones externas como universidades, UGEL 02, el mercado ACOMAR, el biohuerto municipal, la posta médica y los parques recreacionales del sector. Es importante hacerlo, porque al considerar estas fortalezas y oportunidades permitirían dar solución al problema, con la participación de toda la comunidad, enmarcados fundamentalmente en una responsabilidad compartida. Para una mejor visualización y sustentación de estas causas y consecuencias, presentamos el árbol de problemas

Este problema se tratará de revertir de la siguiente forma: frente a las estrategias didácticas descontextualizadas en la planificación curricular, se organizará talleres de fortalecimiento para la planificación curricular, dirigidos por profesionales de ese

ámbito. Frente a las dificultades que tienen los docentes en el dominio de estrategias para la comprensión lectora, se organizarán círculos de interaprendizaje para que los docentes que los conformen, en forma conjunta y abierta, compartan estrategias que les dieron resultados positivos para superar el problema. Además de ello, se organizaría un taller para fortalecer sus capacidades del conocimiento y aplicación de las estrategias de comprensión, considerando la aplicación de los procesos didácticos y pedagógicos.

En cuanto al limitado monitoreo y acompañamiento pedagógico se presentará el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica a toda la comunidad educativa para que en consenso con todos, se socialice y se tenga una mejor aceptación en su ejecución. Finalmente a la causa del poco involucramiento de los PP.FF en actividades que promuevan el hábito lector en los estudiantes, se fomentará una campaña de implementación de la biblioteca de aula y la participación de la estrategia del libro viajero. También se aprovechará los encuentros y jornadas con los padres, para fortalecer su participación en el desarrollo de sesiones que les ofrezcan estrategias pertinentes para promover el hábito lector.

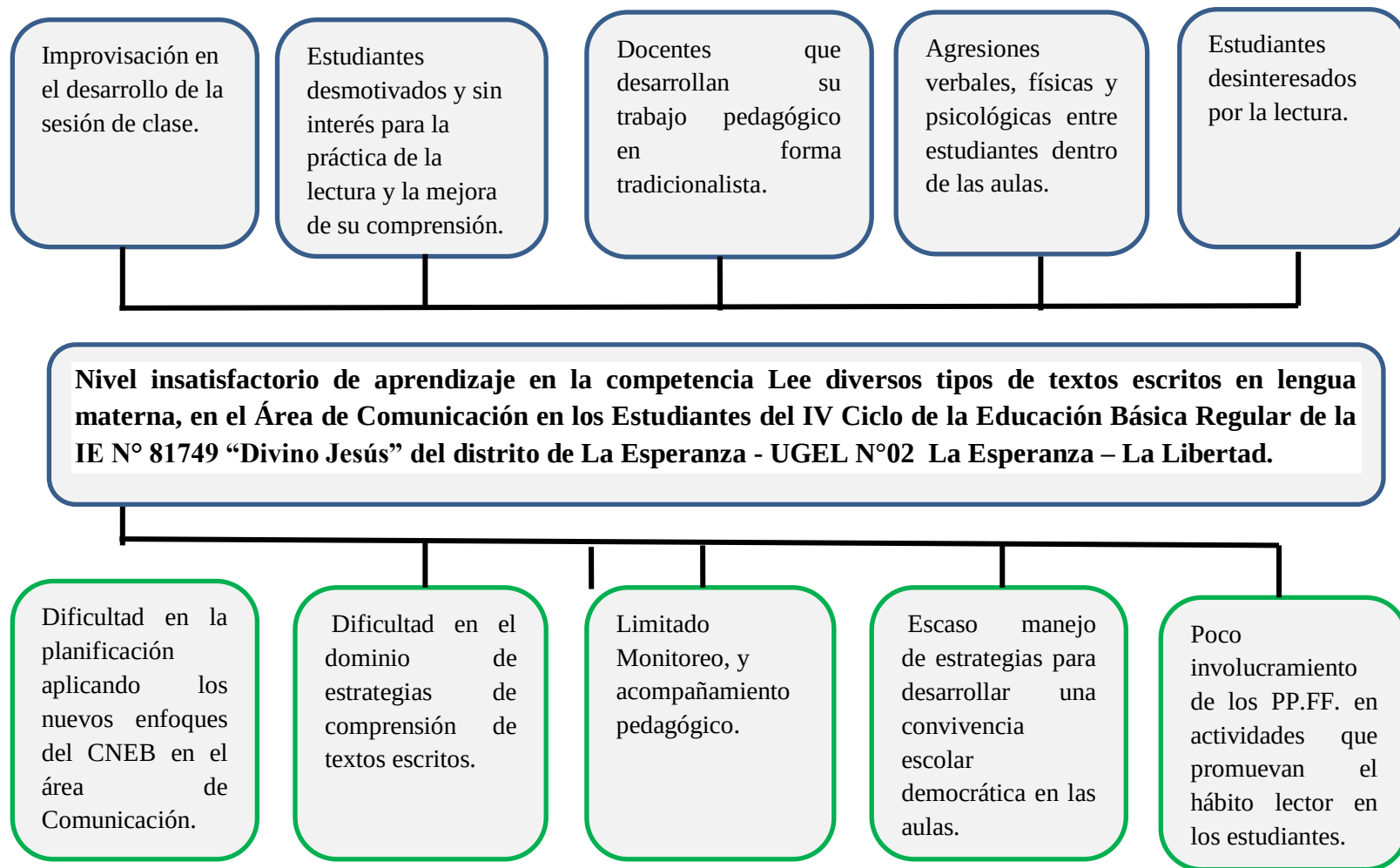


Figura 1. Árbol de problema.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de instrumentos aplicados

A continuación presentamos conclusiones, que son producto de los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos al aplicar los instrumentos como el cuestionario y la ficha de monitoreo para recoger información y cuyas fuentes principales fueron los estudiantes del IV Ciclo comprometidos en el problema y los docentes que intervienen en el mismo.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 70% del total de los docentes tiene dificultades para aplicar en su planificación curricular de unidades y sesiones de aprendizaje el enfoque por competencias en el que está sustentado el Nuevo Currículo Nacional de Educación Básica y los nuevos enfoques de cada área, pues por lo general, al hacer la revisión de cada instrumento se determina que unos son copiados del Documento Curricular Nacional y otros han sido adaptados de otras realidades. El 30 % que quedan, se evidencia que planifican sus unidades y sesiones considerando los nuevos enfoques. Este análisis de los resultados, determina que se debe brindar oportunidades para realizar un trabajo colegiado, para dar claridad del enfoque propuesto y fortalecer la práctica mediante el monitoreo continuo.

En cuanto a los resultados sobre la aplicación de estrategias de comprensión de textos escritos con los procesos “antes”, “durante” y “después” de la lectura tenemos: que las estrategias de “antes de la lectura” un 79 % de estudiantes (8) afirman que los docentes si lo hacen y un 20% de estudiantes (2) refieren que no lo hacen. Con respecto a las estrategias que realiza durante la lectura, tenemos como resultados que un 77% de los estudiantes (8), afirman que los docentes si utilizan durante la lectura y un 23% (2) refieren que no lo hacen . En cuanto al aspecto de las actividades que el docente realiza después de la lectura tenemos como resultados que el 80% de estudiantes (8) expresan que el docente si lo hace y un 20% (2) manifiesta que no lo hace.

Estos dos resultados nos permiten afirmar que el 70 % de docentes tienen dificultades para la planificación curricular , un 80% en promedio de los docentes

conocen y aplican estrategias de comprensión de textos escritos antes, durante y después de la lectura, sin embargo los resultados de la ECE 2016 demuestran lo contrario, solo el 40% de los estudiantes evaluados en cuarto grado en este año se ubicaron en el nivel satisfactorio en comprensión lectora lo que hace suponer que si bien es cierto aplican estrategias, no lo hacen continuamente o no son las más adecuadas.

Un tercer resultado, producto de las evidencias, es el aspecto relacionado con el clima en el aula, el 75% de los docentes tiene dificultades para promover relaciones horizontales fraternas colaborativas entre los estudiantes, creando un clima de inestabilidad y desconfianza. Esto requiere de pautas y normas que la favorezcan. (Minedu,2017), si estás existen y no son aplicadas con claridad por el docente, pueden surgir los conflictos, del mismo modo que si no existen, trae como consecuencias el incumplimiento de las normas.

2.1.2 Resultados cualitativos. Al hacer el análisis de la matriz del procesamiento cualitativo referente al monitoreo y acompañamiento, se obtiene como resultados que los docentes conocen que el monitoreo se puede realizar de forma opinada e inopinada, que deben ser como mínimo una visita por trimestre y que la presentación y revisión diaria de sesiones han permitido detectar debilidades y fortalezas en la planificación y ejecución del trabajo pedagógico que realizan los docentes en las aulas.(Minedu,2014)

Otra conclusión de estos resultados, nos indica que los docentes consideran que el monitoreo pedagógico bien planificado permite la mejora de los aprendizajes de los estudiantes porque es un espacio que permite hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica pedagógica diaria que hace en el aula, pero que el personal directivo, por las distintas actividades que debe cumplir, lo realiza con poca frecuencia y hay limitaciones en su ejecución, incumpliendo en parte su planificación y por ende en la inadecuada practica pedagógica de los docentes.(Miranda 2014), que trae como consecuencia que los estudiantes muestren desinterés por aprender y por ende, no eleven el nivel satisfactorio en comprensión de textos.

Con respecto al manejo de estrategias para desarrollar la convivencia escolar democrática tenemos como resultados que los docentes consideran que la práctica de la convivencia escolar democrática, es de mucha importancia para el logro de los aprendizajes, pues el logro académico, se beneficia en gran medida cuando las relaciones entre los actores que participan en el proceso son cordiales, colaborativas y

respetuosas TERCE (Unesco 2015) En este sentido, se requiere que los estudiantes tengan una convivencia basada en principios y valores de respeto, de solidaridad, de justicia y de responsabilidad que unido al trabajo con la familia, permitiría tener una escuela de éxito.

En cuanto al involucramiento de los padres de familia en actividades que promuevan el hábito lector en los estudiantes, observamos que su participación en este aspecto es insignificante, pues son muy pocos los que asisten a reuniones y se interesan por mejorar el aprendizaje de sus hijos, en los primeros grados, se nota que la asistencia es más concurrida, pero conforme van creciendo se alejan a extremos de ir solo a recoger boleta de notas en la clausura. En cuanto a promover el hábito lector, lo máximo que hacen es comprar diarios y llevar a casa para que lean de forma voluntaria y sin un indicativo que dirija esa lectura.

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

El problema nivel insatisfactorio de la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes de educación primaria del IV ciclo de Educación Básica Regular se relaciona con mucho énfasis, con los procesos, con los compromisos de gestión, con el Marco del Buen Desempeño Directivo y con la visión de cambio que está sustentada en lograr en un plazo de 4 años, un nivel académico de excelencia, bajo los fundamentos de una educación inclusiva, humana y científica, con maestros y directivos capacitados para formar estudiantes de forma integral, teniendo en cuenta los valores, los adelantos tecnológicos y las altas exigencias de nuestra sociedad.

Para hacer el diagnóstico de este problema y poder relacionarlo con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, con los compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo, se han aplicado dos instrumentos que nos dan resultados cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que la mayoría de los docentes, tiene dificultad en la aplicación de los nuevos enfoques del Currículo Nacional de la Educación Básica

en su planificación curricular de unidades y sesiones de aprendizaje. Además, no están aplicando las estrategias adecuadas de comprensión lectora en los tres momentos de la sesión.

Esto se debe a que la mayoría de docentes no han recibido la capacitación y asesoría correspondiente, tampoco han recibido un adecuado monitoreo y acompañamiento pertinente que les permitiera fortalecer sus capacidades para su trabajo pedagógico y que falta una organización colegiada que permita superar paulatinamente sus dificultades en busca de alcanzar mejores logros de aprendizaje, especialmente en la competencia “ lee diversos tipos de textos en lengua materna”.

En cuanto a los resultados sobre el manejo de estrategias para desarrollar la convivencia escolar democrática, es notorio deducir que la mayoría de docentes desconocen de los lineamientos que la rigen (Minedu,2016).Por lo tanto el cumplimiento de objetivos de la promoción de la convivencia, la prevención de la violencia y la atención en casos de violencia y acoso escolar no se logran, por lo que es fundamental que, los directivos prestemos atención a cómo los docentes desarrollan cada una de estas relaciones para fortalecer sus debilidades.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), y el referido a la realización de la programación curricular (PO02.1). De la misma manera, se relaciona con la competencia 5 del Marco del Buen Desempeño Directivo que promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Asimismo se puede afirmar que los compromisos que intervienen directamente con el problema, son el 1º, referido al progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y el 4º referido al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y el 5º referido a la convivencia escolar.

Con respecto al uso de estrategias de comprensión lectora podemos concluir que los procesos implicados son el PO03 referido a fortalecer el desempeño docente, el PO03.1 relacionado a desarrollar el trabajo colegiado y el PO03.2 que significa desarrollar la investigación e innovación pedagógica, de igual forma, la relación con el Marco del Buen Desempeño Directivo está en la Competencia 6 que indica la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión

conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizajes. Los compromisos que se relacionan a esta causa son: el progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes (1°), el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica (4°) y el 5°, relacionado a la convivencia escolar y el clima institucional.

Asimismo, se llegó a la conclusión de que el monitoreo y acompañamiento se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo, tomar decisiones oportuna y crear espacios de asesoría. Sin embargo, no se realiza de manera frecuente debido a la carga administrativa que tiene que cumplir el directivo. Tampoco se han socializado ni consensuado los instrumentos de monitoreo con la comunidad educativa porque hubo cambios constante que generaron un desequilibrio para su contextualización y aplicación.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión PO04.3 El cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera se relaciona con la competencias seis denominada: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta del Marco del Buen Desempeño Directivo. Finalmente, se puede concluir que no se ha cumplido satisfactoriamente con el compromiso 4° de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa.

En cuanto al escaso manejo de estrategias para desarrollar una convivencia escolar democrática, y al poco involucramiento de los padres en las actividades que promuevan el hábito lector, los procesos de gestión implicados son el PO05 referido a gestionar la convivencia escolar y la participación, el proceso PO05.1 que indica la promoción de la convivencia escolar, el proceso PO05.2 referido a la prevención y resolución de conflictos y al proceso PO05.4 que establece la vinculación de la institución educativa con la familia.

En cuanto a la relación con el Marco del Buen Desempeño Directivo, es con la competencia 2, que promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo a la colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad. Con respecto a lo mencionado anteriormente, tenemos como diagnóstico que en la institución educativa no existe un adecuado manejo de estrategias para convivir democráticamente en el aula, ni tampoco un

involucramiento de los padres de familia para promover en sus hijos el hábito lector que acentúa su bajo nivel en la comprensión lectora.

Considerando nuestra problemática y asumiendo que el liderazgo directivo influye para la movilización de los resultados de los aprendizajes, el equipo directivo asume el reto de elevar al nivel satisfactorio de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna, en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81749 “Divino Jesús” a través de la planificación y ejecución de un plan de acompañamiento, monitoreo y evaluación responsable y oportuno. Los desafíos que se asumen, consisten en mejorar la planificación curricular, el uso adecuado de estrategias de los docentes para la comprensión de textos escritos, el manejo de estrategias para desarrollar una convivencia escolar democrática y de involucrar más a los padres en actividades que promuevan el hábito lector.

A continuación se presenta la Tabla N° 01 referida al análisis de resultados de diagnóstico, que nos da una mejor visualización de las relaciones entre el problema, la visión de cambio de los procesos de la I.E., los compromisos de gestión escolar y las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna en el área de comunicación en los estudiantes del IV Ciclo de la Educación Básica Regular de la IE N° 81749 “Divino Jesús” del distrito de La Esperanza, UGEL N° 02 La Esperanza.	Resultados cuantitativos: Los resultados con respecto al problema podemos sustentar que el 70 % de docentes tienen dificultades en aplicar los nuevos enfoque del área en su planificación de unidades y sesiones de aprendizaje quedando solo un 30% que lo hacen . Los resultados con respecto al uso de estrategias de comprensión lectora tenemos que el 79 % de docentes están aplicando adecuadas estrategias de comprensión lectora en los tres momentos de la sesión y un 21 % de docentes todavía no aplican las estrategias adecuadas para desarrollar las sesiones motivando que más de un 20% de estudiantes tienen dificultades en la comprensión de los textos que leen. Un 75% de docentes tiene dificultades para el manejo de estrategias para desarrollar una convivencia escolar democrática en las aulas. Otro resultado importante es que solo un 38% de padres se	PO02: Preparar condiciones para la Gestión de los aprendizajes. PO02.1 Realizar la programación curricular. PO03: Fortalecer el desempeño docente. PO03.1 Desarrollar el trabajo colegiado. PO03.3 Realizar el acompañamiento pedagógico. PO04.: Gestionar los aprendizajes PO04.1Desarrollar sesiones de aprendizaje. PO04.3 Realizar acompañamiento integral al estudiante. PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.1 Promover la convivencia escolar. PO05.2 Prevenir y resolver conflictos. PO05.4 Vincular la IE con la familia.	COMPROMISO 1 Progreso Anual de los aprendizajes de todos los estudiantes. COMPROMISO 4 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE. COMPROMISO 5 Gestión de la convivencia escolar en la IE.	COMPETENCIA 2 :Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la I.E., las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo la colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad . COMPETENCIA 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. COMPETENCIA 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de

	involucran en actividades que promuevan el hábito lector en los estudiantes.			aprendizajes.
	Resultados cualitativos: El monitoreo y acompañamiento bien planificado y ejecutado permite la mejora del trabajo docente y la mejora de los aprendizajes en los estudiantes. Las estrategias de acompañamiento, los talleres de capacitación y la revisión de las sesiones de aprendizaje son buenas estrategias para mejorar el trabajo pedagógico del docente sin embargo no se realiza adecuadamente. El docente no maneja estrategias adecuadas para lograr una convivencia escolar democrática en las aulas especialmente cuando hay casos de violencia escolar entre compañeros.	PO03: Fortalecer el desempeño docente. PO03.1.Desarrollar trabajo colegiado. PO03.3Realizar el acompañamiento pedagógico. PO04: Gestionar los aprendizajes. PO04.1Desarrollar sesiones de aprendizaje. PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.1 Promover la convivencia escolar. PO05.2Prevenir y resolver conflictos.	COMPROMISO 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE. COMPROMISO 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE.	COMPETENCIA 2 :Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo la colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad. COMPETENCIA 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

Figura 2. Análisis del resultado del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Considerando que el rol del líder pedagógico está muy relacionado con las dimensiones de Vivian Robinson, citado en el texto del módulo introductorio (Minedu, 2016) tenemos que contemplar cada una de ellas para la solución del problema. En cuanto a la primera dimensión referida al establecimiento de metas y expectativas se organizará una jornada de reflexión para establecer metas precisas y alcanzables de logro de aprendizaje con énfasis en Comprensión Lectora, involucrando para ello, a toda la comunidad educativa y utilizando como referente el aplicativo del PAT . También es necesario establecer a través del diálogo las diferentes expectativas que tienen los involucrados en relación a la mejora de la comprensión lectora.

Respecto a la segunda dimensión referida a la obtención y asignación de recursos de forma estratégica, se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales bibliográficos y educativos existentes en la institución educativa en el área de comunicación en todas las aulas para su uso respectivo. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos como libros, revistas, diarios, láminas, afiches, videos, cuentos etc. al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. En caso que no se cuente con la cantidad necesaria, se debe organizar actividades y/o alianzas estratégicas con instituciones afines para obtenerlos

En la tercera dimensión referida a la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, en relación al problema priorizado se plantea realizar dos talleres con el personal docente, para ver la problemática referente a la estructura curricular y a las estrategias para la enseñanza del área de Comunicación. En esta dimensión se establecerá un plan de monitoreo y acompañamiento al personal docente fundamentalmente, para mejorar la planificación y uso de estrategias adecuadas para la comprensión lectora. Es muy importante realizar el monitoreo, porque permite recoger información de la labor docente y determinar sus debilidades y fortalezas en la enseñanza de la competencia de comprensión de textos. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la superación en el desarrollo de su práctica pedagógica.

Teniendo en cuenta la cuarta dimensión que es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores, se establece prioritariamente organizar los grupos de interaprendizaje, las comunidades de profesionales y las reuniones

colegiadas, promoviendo de esta manera la auto capacitación docente en relación a la competencia de comprensión de textos. También planificar en forma compartida las unidades y sesiones de aprendizaje y organizar GIAS de interaprendizaje sobre procesos pedagógicos y didácticos. Al establecer estas organizaciones permitiría a los docentes intercambiar ideas, acuerdos y experiencias relacionadas con su labor pedagógica, para superar sus debilidades y mejorar su práctica de la enseñanza con sus estudiantes.

Con la última dimensión de Robinson referida en asegurar un entorno ordenado y de apoyo, se plantea gestionar el funcionamiento de la biblioteca institucional y adecuar los espacios en el aula, para que al trabajar las sesiones relacionados a la comprensión lectora sea cómodo y eficiente, tanto para el docente, como para el estudiante de tal manera que asegure superar el problema en el logro de los aprendizajes esperados, asimismo, se debe establecer que en estos ambientes y espacios se trabaje estrategias que aseguren una convivencia basada en el respeto y el amor, con una direccionalidad horizontal sin perder de vista siempre la normatividad vigente.

Para mayor referencia, presentamos la siguiente figura sobre la caracterización del rol como líder pedagógico considerando la propuesta de Viviane Robinson.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué?	¿Para qué?
ESTABLECIMIENTO DE METAS Y ESPECTATIVAS.	Establecer metas precisas de logro de aprendizaje con énfasis en Comprensión Lectora, involucrando a toda la comunidad educativa (docentes, estudiantes, personal administrativo y padres de familia) para que en forma conjunta se sume esfuerzos para alcanzarlos. Determinar con precisión las debilidades y priorizarlas para darle solución.	Porque una meta precisada y en consenso es mejor que una meta impuesta. Porque conociendo las debilidades tenemos la oportunidad de convertirlas en fortalezas.	Para que las metas propuestas de mejorar el logro satisfactorio en comprensión lectora sean alcanzables. Para asegurar el logro de metas en forma sostenible.
USO ESTRATÉGICO DE RECURSOS.	Establecer detalladamente los recursos materiales (Bibliografía), económicos o de infraestructura (biblioteca) necesarios que nos permitan el logro de las metas establecidas . Organizar actividades y/o alianzas estratégicas con instituciones afines para obtener los recursos que sean necesarios.	Porque se manejaría los recursos en forma organizada y sin contratiempos. Porque es primordial la gestión de recursos como parte fundamental para el logro de metas.	Para que el uso de los recursos no sea improvisado y asegure el logro de metas en la mejora de los aprendizajes en el tiempo previsto. Para que las instituciones aliadas se involucren en el logro de las metas propuestas a través de la dotación de recursos.
PLANEAMIENTO COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ENSEÑANZA Y DEL CURRÍCULO.	Reuniones consensuadas con el personal docente, priorizando a los involucrados directamente con el problema para ver la problemática de la enseñanza Analizar la estructura curricular especialmente en el área de comprensión lectora. Establecer a través del Monitoreo y acompañamiento la mejora de la práctica pedagógica del docente para el logro de aprendizajes de los estudiantes.	Porque permitiría diagnosticar la problemática en el manejo de estrategias de la enseñanza en la comprensión de textos. Porque el docente conozca e interiorice el significado del CNEB como la herramienta fundamental de su labor pedagógica.	Para que las estrategias sean las más adecuadas y pertinentes para el logro satisfactorio de la comprensión lectora. Para que el dominio del CNEB le permita tener claridad en la planificación y desarrollo de su labor pedagógica.
PROMOVER Y PARTICIPAR EN EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS MAESTROS.	Organizar grupos de interaprendizaje, las comunidades profesionales de aprendizaje, y reuniones colegiadas. Planificar en forma compartida las unidades y sesiones de aprendizaje. Organizar GIAS de interaprendizaje sobre procesos pedagógicos y didácticos. Realizar el monitoreo colegiado.	Porque el trabajo compartido da mejores resultados. Porque a través de los GIAS el docente interactúa y aprende mejor. Porque el monitoreo colegiado es la mejor herramienta para superar las dificultades pedagógicas de los docentes.	Para que el trabajo de la planificación se sustente en la calidad y pertinencia de la realidad del estudiante y del contexto. Para que el trabajo pedagógico se realice respetando los nuevos enfoques y se destierre el modelo tradicionalista.

	Desarrollar sesiones compartidas.		
GARANTIZAR UN AMBIENTE SEGURO Y DE SOPORTE.	Gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado muy necesario para implementar los espacios pedagógicos para el trabajo cómodo y eficiente tanto del docente como del estudiante. Establecer acuerdos claros y precisos que permitan la práctica de nuestros derechos y también de nuestros deberes. Establecer una convivencia basada en el respeto y el amor con una direccionalidad horizontal respetando siempre la normatividad.	Porque un ambiente seguro, cómodo e implementado permitirá el estudiante y al docente desarrollar su función con entusiasmo y alegría. Porque al establecer los acuerdos o normas con los mismos estudiantes en forma democrática, permitiría asumir compromisos verdaderos y de fácil cumplimiento.	Para que el trabajo que realiza el docente y la función que cumple el estudiante tenga el éxito esperado. Para que exista una buena convivencia debe existir acuerdos y normas claras y precisas para fomentar en base a compromisos asumidos su cumplimiento.

Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Después de hacer el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la comprensión de textos escritos en lengua materna en el Área de Comunicación en los estudiantes del IV Ciclo de la I.E. N° 81749 “Divino Jesús”, se ha planteado que la alternativa más adecuada y viable es, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área mencionada. Esta decisión fue abordada porque es una alternativa que fomenta un impacto directo con el logro de los aprendizajes de los estudiantes, y que está en relación con la gestión curricular, con los procesos de gestión y con la práctica de una convivencia escolar democrática.

Para la implementación del Monitoreo Acompañamiento y Evaluación se necesita el rol protagónico del líder pedagógico que buscará cumplir con las demandas y necesidades de los docentes en el área de Comunicación. Se considera al Monitoreo Acompañamiento y Evaluación como una de las mejores alternativas, porque al planificarlo y ejecutarlo responsablemente, implica que sus tres aspectos que lo conforman direccionen sus procesos a la mejora de las demandas y necesidades pedagógicas que necesitan los docentes para desarrollar la competencia de comprensión de textos escritos con éxito.

El cumplimiento de este compromiso se hará efectivo teniendo como estrategia principal la visita al aula y los círculos de interaprendizaje. Estas estrategias garantizarán la generación de espacios de reflexión en la IE y una propuesta articulada para la mejora de los aprendizajes, que al ser insertada en el Proyecto Curricular Institucional y en el Plan Anual de Trabajo le dará la validez necesaria para la sostenibilidad en la solución de la problemática diagnosticada.

Esta alternativa se fundamenta básicamente en consideración a diferentes conceptualizaciones, una de ellas es la que nos da el Minedu y que se expone así:

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los

estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Minedu,2014, p.51).

Entonces podemos decir que el monitoreo es el primer paso para tomar las decisiones necesarias en pro de la mejora de la gestión y muy puntualmente en la mejora de los aprendizajes, pues docentes que son monitoreados y acompañados adecuadamente mejoraran su práctica pedagógica sustancialmente.

En cuanto al Acompañamiento Pedagógico, según Rodríguez-Molina, 2011, podemos definirlo como un proceso centrado en el desarrollo de capacidades a partir de brindar la asistencia técnica pedagógica continua al docente mediante un diálogo crítico-reflexivo como soporte para la mejora de su labor pedagógica. La definición de Evaluación que nos da el Minedu(2008) nos permite decir que es un proceso transversal al monitoreo y acompañamiento, pues se considera, como una reflexión que el docente hace sobre su trabajo, asumiendo una responsabilidad frente a la calidad educativa que se debe ofrecer a los estudiantes en cada una de las instituciones.

Existen experiencias exitosas a nivel nacional sobre Monitoreo y Acompañamiento que contribuyen a sustentar y fortalecer, el porqué de este plan, es el caso de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento que auspicio desde el año 2004 la Asociación “SOLARIS-PERÚ” en convenio con el MINEDU, titulada “Fortaleciendo capacidades para la mejora de la práctica docente” que se desarrolló en las regiones de Arequipa, Lambayeque, Cusco ,La Libertad y Apurímac y aplicada directamente a docentes del nivel primaria pertenecientes a IE polidocentes y multigrados.

Desde otro punto de vista, si consideramos a (Leithwood, 2009) definiendo a al liderazgo pedagógico como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” pienso que el rol del líder en la IE se inicia con el monitoreo y promoción del logro de metas, el uso de estrategias, de recursos metodológicos, el uso efectivo del tiempo y de materiales educativos, con los docentes. Según el Minedu(2016) se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar acciones sobre la mejora de su práctica pedagógica, con el resto de la comunidad educativa, hay que asegurar y optimizar el uso de recursos internos y externos , tener espacios de reflexión, para coordinar, y monitorear su trabajo en un clima de respeto y de un trabajo colaborativo responsable entre todos.

Si involucramos a la evaluación, consideramos que con la heteroevaluación, podremos evaluar el desempeño de los docente del IV Ciclo de acuerdo con su grado y con los rasgos y características de un perfil previamente determinado con ellos mismos,

de lo que constituye “un profesor ideal”. Estas características se establecerán elaborando el perfil de las percepciones que tienen diferentes actores, en especial los docentes y el directivo de la institución, sobre lo que debe de realizar un buen profesor, para que al momento de destacar rasgos importantes de ellos estén relacionados con los logros de sus estudiantes. (Minedu, 2017)

La coevaluación, se realizará a través de los círculos de aprendizaje, quienes se encargarán de la revisión de medios de verificación del desempeño del profesor, observando las clases y haciendo uso de un instrumento para asegurar la objetividad de los juicios que se emiten (rúbricas, o escalas gráficas, descriptivas y numéricas) u observaciones con juicios y sugerencias, o bien, a través de entrevistas. El fin de este tipo de evaluación es formativa. Se realizará una retroalimentación de la observación de clases por pares, generándose un intercambio intencionado de información entre ellos. (Minedu, 2017)

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

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el Proceso Estratégico (PE) Dirección y Liderazgo principalmente con la formulación del PCI (PEO1.2) el plan anual de trabajo PAT (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). Así mismo, en el proceso de Gestionar la Convivencia Escolar y la participación, específicamente se relaciona con la prevención y resolución de conflictos (PO05.2).

En primer lugar se considera al Proceso Estratégico (PE) de dirección y liderazgo, el PE01 desarrollo del planeamiento institucional enfocado en el PE01.2 formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y con el PE01.3 de formulación del Plan Anual de Trabajo (PAT). El segundo proceso considerado, es el Proceso Operacional

(PO), de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, que interviene con el PO03 del fortalecimiento del desempeño docente y el PO05 de gestionar la convivencia escolar y la participación.

En el (PO03), se considera el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3); en el(PO05) , se promueve la convivencia escolar (PO05.1) , la prevención y resolución de conflictos(PO05.2) y la vinculación de la I.E. con la familia(PO05.4) También se considera el Proceso de Soporte (PS) que considera al (PS01) que corresponde a la administración de recursos humanos, en relación con el monitoreo del desempeño y rendimiento(PS01.2) y con el fortalecimiento de capacidades(PS01.3) .Como proceso final tenemos al (PS04) sobre la administración de recursos económicos, en su programación y ejecución de gastos (PS04.1).

Desde otro punto de vista descubrimos que entre el MAE, la Gestión Curricular, el Marco del Buen Desempeño del Directivo, el Marco del Buen Desempeño Docente y Compromisos de Gestión Escolar tiene una relación muy concurrente, pues cada uno de los nombrados, tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y de manera puntual en el logro de la Competencia de comprensión de textos escritos. En consideración a lo dicho, esta relación permite al directivo , influenciar con el cuarto compromiso 1,4,y 5 de la Gestión Escolar con acciones de soporte, de sus capacidades para que su trabajo en la mejora de la planificación y de estrategias ,le permita que logre los aprendizajes de los estudiantes.

Después de lo descrito, asumimos que el liderazgo del director es fundamental para el logro del aprendizaje en comprensión lectora en el área de comunicación, y por lo tanto, en consideración al Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDD) en su competencia dos y seis, tiene la responsabilidad del director es de monitorear, acompañar y evaluar la práctica pedagógica de los docentes en periodos consensuados(bimestral o trimestral), para gestionar la calidad en el uso de estrategias y en los procesos pedagógicos al desarrollar sus sesiones de aprendizaje, teniendo siempre en cuenta, la participación democrática y asertiva de los docentes involucrados.

En cuanto a los docentes tendrán que asumir compromisos para mejorar su planificación curricular y sus estrategias con la asistencia responsable a los círculos de interaprendizaje, a las reuniones colegiadas, a los talleres de capacitación y a sus actividades de acompañamiento. Los estudiantes serán los constructores de su

conocimiento participando activamente del desarrollo de sus clases ya sea en forma grupal o individual. Los padres de familia y la comunidad tendrán que participar con responsabilidad en las jornadas y encuentros escolares a favor de los aprendizajes de sus hijos y de esta manera en una reflexión conjunta se trabaje en logro de los fines, objetivos y propósito de la educación básica.

Los directivos de la Institución Educativa “Divino Jesús” al implementar y fortalecer el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, generará ciertas dificultades o riesgos, pues debido a la carga de actividades administrativas, a problemas de salud y otros, no se cumplirá el cronograma de visitas y tampoco se consolidará los espacios pertinentes para el acompañamiento del proceso, generando en los docentes un fastidio, rechazo y una respuesta de apatía al MAE por lo que al ejercer nuestro liderazgo, estamos condicionados a enfrentar los siguientes desafíos como: la organización y elaboración de cronogramas consensuados, socialización de normas, la aplicación de instrumentos y la fundamentación de la estrategia del Monitoreo Acompañamiento y Evaluación.

Por ello, se considera que con un clima escolar pertinente, con un acompañamiento reflexivo, el reconocimiento asertivo de las diferencias individuales que tienen los docentes, el consenso en los tiempos, modos y recursos a utilizar, la atención a las demandas de aprendizaje de los estudiantes y la demostración de una actitud dialogante, afectiva y democrática entre los actores que participan, se propiciará preponderantemente los cambios fundamentales para el desarrollo exitoso del MAE, que unido al trabajo con las familias, permitirá tener una escuela de éxito para el logro de los aprendizajes en la comprensión lectora.

Se prevé cambios sustantivos en la IE a través del MAE que tiene un enfoque crítico reflexivo, que permitirá elevar el nivel insatisfactorio de la competencia “lee diversos tipos de textos en lengua materna en el área de comunicación, en los estudiantes de educación primaria del IV ciclo de EBR, fortaleciendo estrategias adecuadas para el docente, emplear recursos didácticos, contextualizando las lecturas de acuerdo a los intereses de los estudiantes, presentar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica a toda la comunidad educativa, promover el hábito de lectura en los estudiantes y fomentar la implementación de biblioteca en casa. manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento brindadas por el Minedu.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1. Monitoreo acompañamiento y evaluación. Realizar el monitoreo, el acompañamiento y la evaluación pedagógica, implica una relación profesional, cercana entre el directivo y el docente, puesto que es el encuentro de dos profesionales que poseen mutuamente saberes, conocimientos y maneras de comprender el acto educativo. En tal razón, este debe de ser un encuentro caracterizado por el diálogo, el intercambio pedagógico y el reconocimiento de la valía de la persona en su dimensión humana, personal y profesional. Es necesario evitar empezar señalando los errores y defectos de la práctica docente, que el docente lo perciba como un acto punitivo de la autoridad y divulgar los resultados del monitoreo, personalizando de manera intencional. (Minedu, 2013)

También se debe conocer el tipo de evidencias que se necesitan para tener una imagen completa del desempeño docente o que criterios se necesitan para convertir las evidencias en juicios de valor o que elementos deberían tenerse en cuenta para que la evaluación sea válida, útil y creíble. Además, permite desarrollar procesos de evaluación y autoevaluación del desempeño del docente basados en las evidencias recogidas en los procesos de monitoreo y acompañamiento (Minedu, 2017). Se concluye de este modo que si bien se realiza un tratamiento diferenciado del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, se hace evidente su integralidad y su carácter dinámico de estos contenidos como procesos de un mismo sistema.

Desde otro punto de vista, el monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica, compromete al líder pedagógico involucrarse en el desarrollo del currículo, como lo más importante del trabajo directivo en la IE, alineando la enseñanza con los objetivos y metas de aprendizaje acordados. Castro. (2005) menciona que gestionar el currículo, supone para el directivo gestionar su IE de modo tal que todas las decisiones y actividades que realiza, gira en torno a la enseñanza y el aprendizaje, así mismo todos los actores de la escuela asumen esta responsabilidad de forma colectiva.

En este sentido, nuestro rol como líder pedagógico, debe conducir al equipo docente hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los

estudiantes y lograr el desarrollo profesional de los docentes, fortaleciendo sus competencias pedagógicas mediante la motivación, el desarrollo de habilidades y capacidades y el mejoramiento de las condiciones afectivas de trabajo en las cuales realiza sus labores, es así que, para conseguirlo según el (Minedu, 2013) hay que hacer uso de un manejo emocional, organizacional en relación con los docentes y con una sustentada capacidad técnica pedagógica

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. En el ámbito de la gestión curricular, el monitoreo es una herramienta que permite al directivo como líder pedagógico verificar la ejecución de las actividades, el uso de los recursos y el logro de los objetivos y metas planteados en el momento de la planificación, por ejemplo, al implementar los compromisos de gestión escolar. Es así que, al recoger información, lo más representativa posible, se detectarán errores y aciertos, que permitirá crear espacios de reflexión e interaprendizaje, para brindar retroalimentación y establecer compromisos. (Minedu, 2017)

Sin embargo, la creación de una cultura centrada en el monitoreo para la mejora de los aprendizajes, requiere que, se promueva la cooperación y cohesión entre los docentes y directivos, así como un diálogo permanente sobre las prácticas pedagógicas, haciendo de ello un ejercicio común en la cual el acceso a las aulas no sea restringido ni ajeno, ejecutando procesos de monitoreo y acompañamiento a la práctica docente, generando la reflexión sobre esta práctica. Según el Minedu (2017) alude que un directivo debe manejar 10 habilidades con el docente y estas son: liderazgo, comunicación, empatía, formador, crecimiento, trabajo en equipo, negociación, creatividad, flexibilidad y ética.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. Considerando la diferente información que existe para la definir el acompañamiento y monitoreo pedagógico, podemos decir que el monitoreo es una estrategia basada en el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos que realizan los docentes día a día en su trabajo. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones y recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. (Minedu, 2014)

El monitoreo pedagógico definido como “el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (Ministerio de Educación, 2014, p. 50); nos permite decir que, en relación al problema del plan de acción, sería un recojo de información de las estrategias que usa el docente para desarrollar la competencia “lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna”, así mismo, la identificación de logros y aspectos críticos a ser atendidos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes del IV ciclo de Educación Primaria. Es así que,

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, el monitoreo orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y de los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Minedu, 2014, p.51)

Considerando la información de (Minedu, 2017) menciona que monitorear es levantar información sobre los aspectos relevantes de las practicas priorizadas en los planes de mejora de la institución y del docente y sobre aquellos aspectos relacionados con las necesidades más críticas. Por ello, al relacionarlo con la información de la cita mencionada, concluimos que el monitoreo es una labor más técnica en comparación al acompañamiento, ya que la información recogida en el propio terreno de los hechos nos permite comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados.

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo.* Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes que se van a usar es la visita al aula.

-*Visita al aula.* Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente en el campo de los hechos para, obtener información de primera fuente, confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el

desarrollo de la capacidad de comprensión lectora en los estudiantes del IV Ciclo. (Minedu, 2014)

Según el Minedu (2017), la visita en aula permiten la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de evidenciar mejores prácticas. La frecuencia de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la institución Educativa.

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

-*Ficha de observación o de monitoreo.* La Ficha de Monitoreo y Evaluación, es un instrumento de evaluación y monitoreo que permite mostrar el avance del trabajo docente de forma estructurada, sintética y homogénea, con el objetivo de contribuir a la toma de decisiones y mejora de su desempeño para elevar el nivel de logro de los estudiantes. Actualmente la ficha de monitoreo es elaborada por las dependencias superiores del Ministerio de Educación responsables de los programas de supervisión y está sustentada en indicadores que describen señales o manifestaciones en el desempeño y que se evidencian con claridad al ojo del observador. (Minedu, 2017)

Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula y contempla los siguientes criterios: involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico, evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, propicia un ambiente de respeto y proximidad, y regula positivamente el comportamiento de los estudiantes. (Minedu, 2017)

-*Cuaderno de campo.* Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. El cuaderno de campo debe contener un registro detallado de la información, observaciones y reflexiones que surgen a lo largo de la investigación. Si asociamos esta definición en el aspecto educativo, los cuadernos de campo son normalmente block de notas en el que los directivos escriben o dibujan sus observaciones durante el monitoreo de una sesión de clase. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de

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

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. Para que el acompañamiento sea una estrategia de apoyo y desarrollo profesional para los docentes, según Vezub y Alliaud (2012), los acompañantes tienen que ser capaces de movilizar sus conocimientos en la situación real del asesoramiento, identificar que saberes pueden ser útiles para implementar en su tarea y asistir a los maestros, integrar los distintos conocimientos de los que disponen, para lograr una mejor comprensión de la realidad y del contexto educativo institucional y comunitario en el que intervienen, transferir lo que aprenden en sus propias instancias de formación y coordinación, a las situaciones escolares en las que se desempeñan y ejercer un proceso permanente de autorreflexión de su tarea como docente y como formador. (Minedu, 2017)

Los propósitos centrales de este tipo de acompañamiento son promover la autonomía progresiva del docente y el hábito de la reflexión continua sobre la acción, antes y durante. Esta reflexión incluye la proyección de escenarios a partir de estrategias meta cognitivas y autorreguladoras del análisis de lo que se hace, de los supuestos que implica y de la construcción de alternativas de cambio. De esta manera, el acompañamiento se enmarca en un enfoque crítico reflexivo. El acompañamiento como estrategia se fundamenta en fortalecer debilidades que se encuentran en el proceso de monitoreo en la ejecución de las sesiones de aprendizaje.

-Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA). Consideradas como una comunidad de líderes, es una estrategia fundamental para consolidar el acompañamiento porque permite que el protagonismo del docente en ella sea mayor, así como también la responsabilidad de sus acciones no solo con sus estudiantes sino con toda la escuela por ello la escuela debe brindar las condiciones organizativas y culturales necesarias “en las que impere la reflexión, la indagación, la colaboración y la colegialidad”. (Minedu, 2017)

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Consiste en “brindar soporte técnico y afectivo (emocional ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Minedu, 2017).

En ese sentido, su objetivo no es supervisar ni estandarizar su práctica en referencia a un conjunto de desempeños normados por el aparato estatal, sino que, su objetivo es formativo. De acuerdo con Batlle (2010), el acompañamiento docente “no debe limitarse a impartir información sino que debe de desarrollar una serie de destrezas pertinentes al proceso de construcción del conocimiento (Minedu, 2017).

El acompañamiento, facilita que el docente pueda mejorar en su desempeño pedagógico, aprendiendo de su propia experiencia. Esto implica cumplir con él, una función de espejo, evidenciando “in situ”, a través de una observación basada en criterios, sus aciertos y errores, sus fortalezas y debilidades, en el ejercicio de la enseñanza misma, así como ayudar al docente a crecer profesionalmente, dándole confianza en sus capacidades y fortaleciendo su autonomía. Esto lo ayuda a avanzar en la medida de sus posibilidades al nivel inmediatamente superior de desempeño pedagógico normado por el Currículo Nacional de la Educación Básica y el Marco del Buen Desempeño Docente (Minedu, 2017).

Según la R.S.G. N° 008-2017- MINEDU, el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio, centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante, promueve en los docentes de manera individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica a partir de las observaciones que se desarrollaron en el monitoreo, toman conciencia e implementan los cambios necesarios para lograr su autonomía profesional e institucional. Con el acompañamiento pedagógico “se trata de llevar a cabo un proceso de auto y co-análisis que oriente el desarrollo en tres planos: personal, profesional e institucional (Vezub, 2012, p. 41).

5.1.1.2.2. *Estrategias de Acompañamiento pedagógico.* En forma general, las estrategias más importantes para el acompañamiento son: las visitas al aula y los círculos de interaprendizaje, pues ellas facilitan la interacción y la construcción permanente del conocimiento, pero también hay otras que complementan esta acción.

-*Visitas al aula* .Es una estrategia que permite la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones que existen entre docente y estudiantes a lo largo de la sesión de clase para luego brindar la asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. Cada visita de acompañamiento toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación a fin de evidenciar mejores prácticas. La frecuencia de las visitas que se programe en el plan de acompañamiento, dependerá de las necesidades del docente, y de las metas trazadas por la escuela (Minedu, 2017).

-*Círculos de interaprendizaje*. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje que se hace entre docentes y directivos de la misma institución, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un alto grado de participación de los asistentes. Además, demanda el registro de las ideas fuerza de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión (Minedu,2017).

5.1.1.2.3. *Instrumentos de acompañamiento pedagógico*. El instrumento más adecuado para realizar el acompañamiento pedagógico tenemos al portafolio.

- *El portafolio*. Es una colección de documentos del trabajo que realiza el docente donde exhibe su esfuerzo, progreso y logros. El portafolio es una forma de evaluación que permite al directivo, monitorear el proceso de aprendizaje del trabajo pedagógico del profesor y por el mismo, para ir introduciendo cambios durante dicho proceso. Es una forma de recopilar la información que demuestra las habilidades y logros de los docentes, cómo piensa, cómo cuestiona, analiza, sintetiza, produce o crea y cómo interactúa (intelectual, emocional y socialmente) con otros, es decir, permite identificar los aprendizajes de estrategias, procedimientos y actitudes de los docentes, puede utilizarse en forma de evaluación, co-evaluación y de autoevaluación.

Un portafolio completo puede incluir numerosas constancias de capacitación, bitácora personal, reconocimientos, ejemplos del trabajo escolar; currículum personal, que incluya los cursos tomados y sus resultados en cometido o desempeños que se comparan con las calificaciones recibidas en el transcurso del curso; evidencia de su capacidad académica, por ejemplo incluyendo una carta de recomendación de un directivo, etc. El portafolio podrá organizarse de la misma manera en que presentará los documentos al enfrentarse al mercado de trabajo.

5.1.1.3. Evaluación. Evaluar la práctica docente constituye una actividad necesaria al interior de la escuela que contribuirá de forma efectiva a la mejora de cada docente y elevar la calidad de la institución educativa. Con ella cada docente conocerá 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 plan de mejora personal. La evaluación de la práctica docente debe ser algo habitual y aceptado, utilizando los resultados de dicha evaluación en promover el

desarrollo profesional, el acompañamiento y la asistencia técnica de los docentes (Minedu, 2017).

En estos últimos tiempos cuando se habla de evaluación, tanto si lo hacen profesionales de la educación, estudiantes o padres de familia se convierte en una sensación general de trámite peligroso, que persigue la rendición de cuentas y el control de los docentes. La valoración que hace de ella, unos y otros es, generalmente negativa. Para unos representa un cumulo de trabajo, para otros una causa de angustia o un elemento generador de decepciones. ¿Por qué la evaluación tiene connotaciones demasiado negativas? Quizá porque se aplica de forma restrictiva y solamente es útil debido a que se ha convertido en un elemento de control, calificación y clasificación de los docentes o tiene una función burocrática que genera rechazo (Minedu, 2017).

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* La evaluación docente es una actividad muy necesaria en la actualidad para una escuela y para una valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (Minedu, 2008, p. 10).

Para (Chiavenato,1999, p. 34) “la evaluación es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”. Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Cuando se habla de “desempeño” se hace alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este sentido, la “evaluación del desempeño docente” hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los docentes, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo.

Milvia Fuentes y otros (2003) plantea que la evaluación de la acción docente constituye junto con los educandos, los actores fundamentales del proceso de enseñanza y aprendizaje, por lo que la valoración de su acción es un elemento relevante para el logro de las metas del cambio educativo, desde una concepción eficiente, donde el profesor es el que sabe todo, que tiene la habilidad de transmitir conocimientos y posee características que lo diferencian de los demás, hasta su concepción actual donde es considerado un mediador o generador de conocimientos capaz de movilizar el pensamiento hacia confrontaciones, acuerdos, consensos y defensa de las propias ideas.

Valdes, define la evaluación como un conjunto de principios, supuestos, conceptos, así como de métodos, procedimientos e instrumentos que contribuyen a recoger y sistematizar información relevante sobre la calidad del desempeño profesional de los maestros, a fin de formular juicios de valor válidos. También, considera que “el papel fundamental de la evaluación, en la actualidad, es expandir las oportunidades para que los docentes reflexionen sobre la enseñanza y examinar analíticamente el proceso docente educativo”(Valdés, 2000, p.73). Alvarado la propone como un sistema de carácter formativo orientado a favorecer la profesión docente y contribuir a mejorar la calidad de la educación (Alvarado, 2011, p. 6).

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación.* Existen diversas y complejas estrategias de tipificar la evaluación pedagógica, pues todas se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. El ¿cómo evaluar? se convierte en un reto difícil de diseñar, pero se está tratando de utilizar diversos mecanismos o estrategias para realizarlo. Las principales estrategias que se deben usar es: la autoevaluación la coevaluación y la heteroevaluación.

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

- *La coevaluación en la práctica docente.* Suele realizarse a través de comisiones encargadas de revisión de medios de verificación del desempeño del profesor, observando las clases y haciendo uso de un instrumento para asegurar la objetividad de los juicios que se emiten (rubricas, o escalas gráficas, descriptivas y numéricas) u observaciones con juicios y sugerencias, o bien, a través de entrevistas. El fin de la evaluación es formativa, se realiza una retroalimentación de la observación de clases por pares evaluadores, generándose un intercambio intencionado entre los pares y los docentes evaluados (Minedu, 2017).

- *La heteroevaluación en la práctica docente.* Consiste en evaluar el desempeño docente de acuerdo con su grado de correlato con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye “un profesor ideal”. Estas

características se pueden establecer elaborando el perfil de las percepciones que tienen diferentes actores en especial los docentes y el directivo, sobre lo que debe de realizar un buen profesor, para destacar rasgos importantes de los profesores que están relacionados con los logros de sus alumnos (Minedu, 2017).

5.1.1.3.3 *Instrumentos para la evaluación pedagógica.* Para lograr que el proceso de evaluación de desempeño cumpla los fines y objetivos previstos, se puede aplicar diversos instrumentos de los cuales nombraremos algunos de ellos.

-*El cuestionario de la autoevaluación.* Es un instrumento que pretende provocar la reflexión sobre la propia práctica pedagógica a través de la valoración de lo que los profesores realizan al preparar y desarrollar su trabajo como educadores. Se trata de una herramienta de evaluación formativa puesto que se enfoca a los procesos y no a los resultados porque tiene como propósito final contribuir a la mejora de la práctica pedagógica.

El instrumento puede usarse de varias formas atendiendo a diferentes criterios: Un criterio tiene que ver con la cantidad de profesores que realicen la autoevaluación. De este modo pueden ser dos las opciones de uso:

A) *Por cada profesor.* De manera independiente, en cuyo caso cada profesor autoevalúa su práctica y toma las medidas necesarias para mejorarla.

B) *Por el equipo docente.* Posibilita la realización de la evaluación de la escuela en general con lo que se contribuye a la definición de planes de acción para reorientar el trabajo pedagógico del colectivo de maestros.

Ambas formas tienen ventajas. Sin embargo, la segunda representa una oportunidad de trabajar de manera colegiada y de tomar acuerdos para mejorar la enseñanza de una manera corresponsable, en la búsqueda de una mayor calidad de la educación que se imparte en la escuela, contribuyendo con ello al logro de los objetivos institucionales. Está demostrado que la creación de condiciones para poder progresar a través de la reflexión del trabajo docente, el incremento de la motivación y la generación de una mayor integración del equipo de docentes, dan como resultado cambios importantes en la calidad global de la escuela.

-*Lista de control.* “Consiste en un listado de ítems que hacen referencias a características referidas a diferentes categorías a observar sobre las cuales el director tendrá que marcar si se producen”. (Minedu, 2017, p.68). Este instrumento permitirá recoger información objetiva de los que suceda en el aula.

5.1.2 Área de Comunicación. Tiene por finalidad que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad y representar el mundo de forma real o imaginaria. Este desarrollo se da mediante el uso del lenguaje, una herramienta fundamental para la formación de las personas, pues les permite tomar conciencia de sí mismos al organizar y dar sentido a sus vivencias y saberes. Los aprendizajes que propicia el área de comunicación contribuyen a comprender el mundo contemporáneo, tomar decisiones y actuar éticamente en diferentes ámbitos de la vida (Minedu, 2016).

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. La comunicación, en sus diversas manifestaciones, involucrará la capacidad de producir, recibir e interpretar mensajes, adquiriendo especial significado en el proceso de aprendizaje de los primeros años, ya que potencia las relaciones que los niños establecen consigo mismo, con las personas y con los distintos ambientes en los que participan.

Dentro de la dimensión comunicativa, el lenguaje no verbal y el lenguaje verbal adquieren un rol protagónico en los aprendizajes. Se caracterizan por ser instrumentos privilegiados que poseen los seres humanos para comunicarse entre sí, permitiendo el desarrollo de la representación, la capacidad de influir y comprender lo que les rodea, así como expresarse, guiar y planificar la propia acción. La apropiación de las distintas formas de lenguaje, con especial énfasis en el lenguaje oral y escrito, dependerá de la amplitud, diversificación y calidad de las experiencias comunicativas que los niños tengan en su entorno. De esta forma, los niños aprenden a expresar de múltiples maneras lo que guardan en su imaginación, sus vivencias, emociones frustraciones, sentimientos, deseos y pensamientos.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. El desarrollo curricular del área está sustentado en el Enfoque Comunicativo Textual de enseñanza de la lengua. Es comunicativo, porque se considera que la función primordial del lenguaje es comunicarse. Es decir, intercambiar y compartir ideas, saberes, sentimientos y experiencias en situaciones comunicativas reales, haciendo uso de temáticas significativas e interlocutores auténticos. Es textual, porque se considera al texto como unidad lingüística de comunicación (textos completos) y busca el despliegue de las

capacidades comunicativas considerando variados tipos de textos reales, en variadas situaciones de comunicación, con diferentes interlocutores y reflexionando sobre el uso de la lengua. (Minedu, 2009).

Según el enfoque de Isabel Solé (1987) la lectura como un acto asociado al contexto y resalta la importancia de tener claros los propósitos de la lectura para poner atención hacia el resultado que queremos lograr. Su teoría defiende que los lectores realizan el acto de la lectura a través de un cúmulo de experiencias y conocimientos que se ponen en juego al interactuar con un texto determinado.

Teniendo en cuenta Las Rutas de Aprendizaje(2015), refiere que el enfoque comunicativo textual presenta varias características como por ejemplo tenemos que el contexto es determinante en todo acto comunicativo, la lengua se enseña y se aprende en pleno funcionamiento, el texto es la unidad básica de comunicación, los textos deben responder a las necesidades e intereses de los alumnos y la enseñanza de la lengua toma en cuenta las variedades dialectales y los diferentes registros de uso lingüísticos.

5.1.2.2. Competencia. La competencia “lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna”, se define como una interacción dinámica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura. Supone para el estudiante un proceso activo de construcción del sentido, ya que el estudiante no solo decodifica o comprende la información explícita de los textos que lee, sino que es capaz de interpretarlos y establecer una posición sobre ellos.

Cuando el estudiante pone en juego esta competencia utiliza saberes de distinto tipo y recursos provenientes de su experiencia lectora y del mundo que lo rodea. Ello implica tomar conciencia de la diversidad de propósitos que tiene la lectura, del uso que se hace de esta en diversos ámbitos de la vida, del papel de la experiencia literaria en la formación de lectores y de las relaciones intertextuales que se establecen entre los textos leídos.

Para construir el sentido de los textos que lee, es indispensable asumir la lectura como una práctica social situada en distintos grupos o comunidades socioculturales. Al involucrarse con la lectura, el estudiante contribuye con su desarrollo personal, así como el de su propia comunidad, además de conocer e interactuar con contextos socioculturales distintos al suyo. Esta competencia implica la combinación de las siguientes capacidades: obtiene información del texto escrito, infiere e interpreta información del texto y reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto (Minedu, 2016).

5.1.2.2.1. *La Planificación aplicando los nuevos enfoques del CNEB en el área de Comunicación.* La educación constituye una realidad que debe asumir un cambio con una posición abierta a las reformas constantes de sus estructuras y métodos de trabajo. Tiene como misión esencial la formación de personas que actúen como ciudadanos y ciudadanas responsables, competentes y con un compromiso ante el desarrollo social de su país. Ello implica que se debe desplazar el centro de atención de la adquisición de conocimientos y habilidades a la formación integral de la personalidad del estudiante.

Este modelo educativo, se sustenta en los cuatro pilares para la educación que propone Delors (UNESCO, 1997) aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser. Algunos de los valores constitutivos que los estudiantes desarrollan en este modelo son: responsabilidad, honestidad, compromiso, creatividad, innovación, cooperación, pluralismo, liderazgo y humanismo entre otros. En lo conceptual se fundamenta en la teoría de la educación basada en competencias desde un enfoque holístico que enfatiza en el desarrollo constructivo de habilidades, conocimientos y actitudes que permitan a los y las estudiantes insertarse adecuadamente en la estructura laboral y adaptarse a los cambios y reclamos sociales. (Marín, 2003).

En este enfoque, se desarrolla algunos aspectos conocidos sobre los procesos de planeación y toma de decisiones del profesor. Aquí se describen las bases de conocimiento sobre la planeación, en particular, el impacto de los planes sobre el aprendizaje del alumno y el flujo general de la vida en el salón de clase, al igual que los procesos que los profesores experimentados emplean para planear y tomar decisiones. La discusión que sigue se esfuerza en representar la complejidad de la planeación y toma de decisiones del profesor y en demostrar la manera en que los docentes las llevan a cabo bajo condiciones de incertidumbre.

Para planificar una sesión de aprendizaje se debe tener en cuenta como primer punto el contar con los insumos necesarios como: la Unidad didáctica, los materiales educativos a emplear y las orientaciones pedagógicas de soporte para la planificación. Luego se establece los elementos de la sesión como son: el título de la sesión, los aprendizajes esperados, la secuencia didáctica, la evaluación, las tareas de refuerzo de lo aprendido y los materiales o recursos a emplear y como parte fundamental reconocer los procesos pedagógicos aplicados en cada uno de los momentos de la sesión como son: la problematización, el propósito, la motivación, los saberes previos (Inicio), la gestión y acompañamiento (Desarrollo) y la evaluación (Cierre) (Minedu, 2015).

5.1.2.2.2. *Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia “lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna”*. Desde el inicio de primaria es importante emplear estrategias de lectura que aseguren que los alumnos sean capaces de localizar información en cualquier contexto, así como de deducir e inferir de tal forma que comprendan mejor lo leído. Para desarrollar la comprensión lectora se debe realizar un trabajo sistemático en todas las áreas a partir de textos específicos para asegurar una adecuada secuenciación, que le permita al estudiante familiarizarse con los textos y tareas en todos los niveles de enseñanza aprendizaje aplicando diferentes estrategias .“La comprensión de textos no es algo que se recibe de regalo, exige un trabajo paciente” (Freire, 1984. p. 128).

Las estrategias metodológicas de las Rutas del Aprendizaje (2015), para la comprensión de textos escritos, que se ofrece al docente, son las siguientes:

-*Lectura de textos predecibles*. Condemarán,(2003) se caracterizan por las repeticiones de su contenido, acumulaciones y rima, de tal manera que el estudiante anticipa lo que va a decir por los patrones repetitivos del lenguaje o por los hechos acumulativos, con el propósito social y didáctico de que al leer conozca el soporte, sus partes, el portador, el propósito y contenido del texto, a la vez que participa de la organización de la biblioteca y la construcción del sistema de escritura.

-*Caminata de Lectura*. Permite que el estudiante “lea” los letreros de la publicidad de los medios de comunicación, y cada vez que vea un letrero, afiche o panel, repita una y otra vez lo que dice, a medida que construye y adquiere el sistema de escritura y relacione por semejanza otras palabras. El propósito social y didáctico es que el estudiante vincule los textos escritos con el contexto, deduzca su significado y descubra su uso con un fin.

-*La interrogación de textos*. Con adaptaciones del Ministerio de Educación (1993), se aprovecha la tendencia natural de los niños a explorar, y se orienta hacia la interrogación para acceder al significado de diversos textos escritos, formular hipótesis a partir de indicios para luego confirmarla o rechazarla. Si queremos que nuestros alumnos se conviertan en constructores de significado, en lugar de lectores pasivos de textos que transfieren únicamente la información, es necesario cambiar la forma de enseñar la comprensión lectora, para ello debemos modificar nuestras prácticas de clase a través de diversas estrategias. Su eficacia en el proceso de comprensión dependerá en gran medida de sus conocimientos previos y de su competencia lingüística.

El desarrollo de estas estrategias y micro-habilidades debe ser objeto de la enseñanza y aprendizaje en el aula mediante la correspondiente propuesta de actividades como extraer el significado global del texto y de sus diferentes apartados, saber reconducir su lectura, adecuando su ritmo y capacidades para leer con atención., conectar los nuevos conceptos con los conocimientos previos e incorporarlos a su conocimiento.

-Lectura textos expositivos. Es una estrategia cuyo propósito es que los niños interactúen con diversos textos funcionales que les brinden información relacionada con sus intereses. Los textos expositivos ocupan una variedad de textos de circulación social. Estos textos contienen información y los podemos encontrar en afiches, noticias, un tríptico, una nota científica o enciclopedia. Se caracterizan por tener una estructura variada, tener información veraz, emplear palabras o léxico preciso, presentar títulos, subtítulos, frases subrayadas o negritas, cuadros, etc y presentar la información con voz impersonal. Se aplica antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura. (Minedu, 2015)

5.1.2.2.3. *Convivencia escolar democrática en las aulas.* La noción de convivencia escolar, en términos generales se deduce que es un proceso donde se construyen las relaciones interpersonales en la escuela como parte de su misión pedagógica, donde se destaca el valor formativo, preventivo y regulador que pueden tener dichas relaciones y que deben estar fundamentadas en la democracia, en la participación, en la inclusión y en la interculturalidad.

Las estrategias para favorecer un buen clima en el desarrollo de sesiones, considera las siguientes estrategias o procedimientos (Minedu, 2009) indica que en la negociación, las partes dialogan buscando un acuerdo satisfactorio para todas ellas, para que se pueda implementar este mecanismo se necesitan dos requisitos, de un lado que las partes quieran realmente negociar y que haya simetría de poder entre ellos. Asimismo, la mediación o negociación asistida, en donde la mediación requiere la presencia de un tercero neutral, que ayuda a las partes para que negocien de la manera más efectiva.

Entonces debe precisarse que, en cualquiera de las estrategias mencionadas, las soluciones deben tener como marco, en primer lugar, el cumplimiento de los derechos de los estudiantes, quienes son el centro y la finalidad del proceso educativo y de igual forma, también deben tener como marco el cumplimiento de los derechos de los demás integrantes de la comunidad educativa. Todo ello y en consideración a los lineamientos

para la gestión de la convivencia escolar(Minedu, 2016) el docente debe cumplir con los tres grandes objetivos que son: formar, proteger y regular la convivencia escolar en base al desarrollo de tres líneas de acción, la promoción, la prevención y la atención en casos de violencia escolar.

5.1.2.2.4. *Estrategias para involucrar a los padres de familia en la educación de sus hijos.* Según la Ley General de Educación N° 28044, la familia es el núcleo fundamental de la sociedad, responsable en primer lugar de la educación integral de los hijos. A los padres de familia, o a quienes hacen sus veces, les corresponde: a) Educar a sus hijos y proporcionarles en el hogar un trato respetuoso de sus derechos como personas, adecuado para el desarrollo de sus capacidades, y asegurarles la culminación de su educación. b) Informarse sobre la calidad del servicio educativo y velar por ella y por el rendimiento académico y el comportamiento de sus hijos. c) Participar y colaborar en el proceso educativo de sus hijos.

Por su creciente complejidad, la educación así entendida, no puede ser solo responsabilidad de la escuela, también es responsabilidad de las familias, desarrollándose entonces en un escenario ampliado (Bolívar, 2006). Con este propósito, se analizan los aportes del *School Social Work* como especialidad del Trabajo Social que tiene por objetivo ayudar al aprendizaje del estudiante desde un enfoque amplio que considera las familias como un actor estratégico. Dentro de las posibles nuevas estrategias, se destaca el aporte que tiene la técnica de “visita domiciliaria” para incentivar la participación de los padres en la educación de sus hijos y la vinculación con la escuela.

La buena relación entre familia y escuela fue encontrada como una de las quince características de las escuelas efectivas, en un estudio encargado por la UNICEF. De allí que desde hace algunos años se hable de la necesidad de generar una alianza estratégica entre ambos actores educativos, como clave para una pedagogía efectiva y para lograr una mejor calidad de la educación que reciben los niños y jóvenes. Esta alianza requiere de coordinación, colaboración y complementariedad entre las instituciones para cumplir las metas comunes, especialmente entre padres y profesores por el protagonismo que tienen en el modelamiento de los aprendizajes.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Fortaleciendo capacidades para la mejora de la práctica docente” se desarrolló en el Marco del Proyecto de Formación Docente Integral, por la Asociación Solaris Perú en convenio con el Ministerio de Educación en las regiones de Arequipa, Lambayeque, Cusco, La Libertad y Apurímac a partir del año 2001, siendo implementada en forma anual teniendo siempre en cuenta que el único propósito era contribuir a la mejora de la calidad de los aprendizajes. Se dirigió a 565 docentes del Nivel Primaria que pertenecieron a 71 IE polidocentes y multigrados, siendo una de ellas la institución “Divino Jesús” donde se aplicará este Plan de Acción.

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

Teniendo en cuenta los resultados del informe “Evaluación de Estudiantes - PISA publicado en el año 2003, que revelaron que el 54% de jóvenes peruanos no adquiere “el conocimiento y las capacidades de lectura elementales”, más el resultado de la Evaluación Nacional de Rendimiento Estudiantil, realizada por el Ministerio de Educación el año 2004, que establecía que sólo el 12,1% de niños y niñas de 6° grado de primaria tenían un rendimiento con nivel insuficiente en Comunicación Integral, es decir, no son capaces de comprender los textos que leen. Se estableció que el principal propósito del proyecto fue contribuir a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes para el desarrollo de las habilidades comunicativas y la promoción de la salud en las instituciones

La experiencia se organizó en diversas etapas. En la primera se realizó con un Taller de Diseño del Plan de Sistematización, en la ciudad de Arequipa del 16 al 19 de febrero del 2009, con la participación de 26 personas involucradas en los cinco proyectos sistematizados: un gerente nacional de proyectos, dos jefes regionales, cuatro monitores y diecinueve sistematizadores. Posteriormente los sistematizadores organizaron talleres

participativos con la población objetivo y el personal clave, a fin de producir una memoria de cada uno de ellos.

En la segunda etapa se dio inicio a la elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento para ser aplicados a todos los docentes de instituciones educativas unidocentes y multigrados intervinientes; la tercera fase o etapa, se desarrolló en dos momentos: Primero se dio la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento y luego se hizo el monitoreo a docentes en aula. La cuarta fase está referida a la evaluación de los resultados del plan antes mencionado.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones; debe darse una comunicación permanente hacia los docentes monitoreados, para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora. Además también se destacó que los especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un programa de formación docente continuo.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivo General

El principal objetivo del presente trabajo, académico está sustentado en la mejora de la práctica pedagógica del docente, cuya influencia se orientan a la mejora de los resultados en el logro satisfactorio de los aprendizajes de los estudiantes:

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 81749 “Divino Jesús” de la Urbanización Progresiva Manuel Arévalo del distrito de La Esperanza, provincia de Trujillo- UGEL 02 La Esperanza – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

-Monitorear la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el Área de Comunicación, a través de las visitas al aula para recoger información sobre sus, estrategias metodológicas, la planificación curricular anual, de unidades didácticas y de sesiones de aprendizaje.

-Acompañar la práctica docente en el Área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico, para fortalecer las estrategias pedagógicas que los docentes usan en su práctica diaria para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.

-Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el manejo de estrategias en el desarrollo de una convivencia escolar democrática en las aulas.

-Promover el involucramiento de los padres de familia para promover el hábito lector en sus hijos a través de la organización de diversas actividades y/o estrategias con una comunicación consensuada, constante y asertiva.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada en el plan de acción, es la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica de los docentes del IV Ciclo de Educación Primaria en la competencia “lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna en el área de comunicación” La ejecución de este plan, conlleva a desarrollar distintas estrategias y actividades que responda a la necesidades y demandas de los docentes, prioritariamente del IV Ciclo de educación Primaria.

Este propósito se concretizará con el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre la planificación, sobre estrategias para la comprensión de textos y de aplicación de procesos pedagógicos y también de la convivencia en el aula. A partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar a través del acompañamiento el soporte técnico requerido para potenciar sus capacidades en el desarrollo de su práctica pedagógica.

Todo esto se logrará a través de la retroalimentación, la autoevaluación, coevaluación y la heteroevaluación. Pues “La retroalimentación supone un modo para incentivar el compromiso con una práctica educativa nueva que convierta el aula en un espacio placentero desde el punto de vista educativo para los estudiantes y docentes”. (MINEDU, 2017, p. 52). Con la autoevaluación el docente debe reflexionar de su propia actividad que realiza en el aula, solo así podrá mejorar su desempeño; con la coevaluación, se propiciará la observación entre pares y tendrán la oportunidad de observar sus clases y en momentos de reflexión ambos compartirán sus experiencias y con la heteroevaluación ejecutada por el equipo directivo se podrá ingresar al aula para recoger las evidencias necesarias sobre su desempeño.

Según la R.S.G. N° 008-2017- MINEDU, el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio, centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes de manera individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica a partir de las observaciones que se desarrollaron en el monitoreo, toman conciencia e implementan los cambios necesarios para lograr su autonomía profesional e institucional.

Según la Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU, orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica dice que los compromisos de gestión escolar orientan la labor de los directivos de las instituciones educativas de educación básica al establecer los resultados que deben lograr, es así que en el compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica se menciona prácticas claves a realizarse en este compromiso como el seguimiento a la implementación de la planificación curricular, al desempeño de los estudiantes identificando alertas e implementando estrategias de mejora, la supervisión y acompañamiento de los aprendizajes y la promoción del trabajo colaborativo y desarrollo docente.

Para dar solución a la problemática de la comprensión de textos se eligió como alternativa de solución, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes en el área Comunicación; su realización implica ejecutar estrategias y actividades para mejorar la práctica docente en el desarrollo de la comprensión de textos escritos. Esta intención se materializará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre la planificación curricular, estrategias de comprensión lectora y en el conocimiento de estrategias de convivencia democrática, de igual manera se medirá el involucramiento de los padres en el hábito lector de sus hijos.

Otra y muy importante alternativa de solución será el acompañamiento de la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico, para fortalecer las estrategias pedagógicas que los docentes usan en su práctica diaria y que a través de los círculos de interaprendizaje permitirá generar una autorreflexión donde cada uno de ellos será capaz de superar sus dificultades detectadas. También se considera la evaluación de la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna porque tiene como principal finalidad el perfeccionamiento constante del docente.

A continuación se presenta la Matriz del Plan de Acción, la misma que nos permite determinar en forma más ordenada los indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y el cronograma que a la vez nos llevarán a ir evaluando los cambios que se van generando e implementar las actividades que no lo hacen o que no tienen estrecha relación con los objetivos específicos de la propuesta de esta matriz.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Fortalecimiento de la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de comunicación.	Monitorear la práctica docente en la competencia leer diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación, a través de las visitas al aula para recoger información sobre sus, estrategias metodológicas de su planificación curricular anual, de unidades didácticas y de sesiones de aprendizaje.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	95% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo.	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo.	x	x										
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo.		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Equipo directivo y docentes.			x									
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo.				x								
	Acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante una	Porcentaje de docentes que reciben acompañamiento por parte del	95% de docentes acompañados.	Círculos de interaprendizaje.	2.1 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 y 4).	Equipo directivo.		x		x		x		x				

	intervención contextualizada con liderazgo pedagógico, para fortalecer las estrategias pedagógicas que los docentes usan en su práctica diaria para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.	equipo directivo.	95% de docentes acompañados.	Círculos de interaprendizaje.	2.2 Reuniones individuales de reflexión y auto reflexión del docente.	Equipo directivo y docentes.		X		X		X		X	
					2.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje, y/o GIAS.	Equipo directivo y docentes.			X		X		X		
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el manejo de estrategias en el desarrollo de una convivencia escolar democrática en las aulas.	Porcentaje de docentes que realizan la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación en su práctica pedagógica.	95% de docentes autoevaluados, coevaluados y heteroevaluados en su práctica pedagógica.	La autoevaluación. La coevaluación. La heteroevaluación.	3.1 aplicación de una prueba de entrada y salida a los estudiantes.	Equipo directivo y estudiantes.	X								X
					3.2 Recojo de evidencias	Equipo directivo.			X		X		X		
					3.3 Contrastación de evidencias con el MBDD Directivo.	Equipo directivo.			X		X		X		
					3.4 Sistematización de resultados.	Equipo directivo.			X		X		X		
					3.5 Elaboración, reporte y socialización de informe Directivo.	Equipo directivo y docentes.			X		X		X		
					3.6 Retroalimentación en base a resultado	Equipo directivo y docentes.			X		X		X		

					de evidencias.													
					3.7 aplicar la ficha de autoevaluación de los docentes.	Equipo directivo y docentes.					x							x
					3.8 Aplicar la ficha de coevaluación y heteroevaluación entre docentes.	Equipo directivo y docentes.		x										x

Figura4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación como estrategia, es fundamental para garantizar el logro de los objetivos formulados en el mencionado Plan de Acción, puesto que permitirá en la IE “Divino Jesús” detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación, con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el Plan de Acción en su etapa de diseño.

Es fundamental en este plan, tener en cuenta sus principales dificultades, siendo la primera en mencionar el rechazo al acompañamiento por el conformismo de muchos docentes que están por cumplir con su tiempo de servicio, la segunda es por el factor tiempo, debido a que los docentes tienen otras actividades que hacer cuando termina su jornada de trabajo y una última en mencionar es el no disponer de espacios físicos para realizar las reuniones para desarrollar los GIAS. Todas estas dificultades se enfrentaran con la socialización, explicación y fundamentación de las principales características, ventajas y conceptos del Monitoreo Acompañamiento y Evaluación con la comunidad educativa, para luego llegar a la construcción consensuada del cronograma de visitas, acompañamiento y retroalimentación del mismo.

Por ello, al desarrollar el MAE considerando el enfoque reflexivo-crítico, permitirá que el docente después de haber sido observado por el equipo directivo reflexione en base al registro de hechos pedagógicos anotados en el cuaderno de campo. Allí razonará, tomará decisiones, se apropiará críticamente de varios conocimientos y desplegará diferentes habilidades para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes. El directivo tendrá que tener en cuenta las diferencias individuales de los docentes, establecerá un clima escolar adecuado y la coparticipación en los tiempo, modos y recursos a desarrollar, recogiendo así las necesidades y demandas de aprendizaje y atención afectiva de los docentes con la finalidad de superar sus dificultades en la enseñanza y aprendizaje de comprensión lectora en el Área de Comunicación.

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

-Nivel de implementación de las actividades. Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

-Evidencias e Instrumentos. Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

-Porcentaje de logro de la meta. Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/ TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación, a través de las visitas al aula para recoger información sobre sus, estrategias metodológicas de su planificación curricular anual, de unidades didácticas y de sesiones de aprendizaje.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación.	Visita en el aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo. Docentes y Auxiliares.						X	Acta de asistencia. Plan de monitoreo. Galería fotográfica.	Cuaderno de campo. Ficha de monitoreo.	Impresiones Multimedia. Equipo de sonido. Cámara fotográfica. Material de oficina, material de consulta. Paleógrafos, cuadernos, etc.	95 % de visitas ejecutadas.
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo Directivo Equipo técnico de Docentes.			X				Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados.			
			1.3 Elaboración y difusión del cronograma de monitoreo.	Equipo directivo.			X				Plan de monitoreo: Cronograma.			
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente.	Equipo directivo.						X	Cuaderno de campo y ficha diagnóstica.			
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera	Equipo directivo y docentes.		X					- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.			

			2.5 Ejecución de círculos de inter aprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes relacionados a las estrategias metodológicas y a los procesos didácticos.	Equipo directivo, docentes y personal capacitador.		X					Ruta metodológica para trabajo colegiado. Galería fotográfica.	Ficha de autoevaluación.		
			2.6 Registrar las evidencias a través de una lista de cotejo.	Equipo directivo.			X				- Plan de intervención. - Galería fotográfica.	Ficha de observación.		
			2.7 Análisis y socialización de los resultados finales.	Equipo directivo y docentes involucrados.		X					- Panel de productos.	Lista de cotejo.		
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias	Porcentaje de docentes que son evaluados por parte del	Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación	3.1 Elaboración y difusión del cronograma.	Equipo directivo					X	- Cronograma. - Galería	Lista de cotejo.		95% de docentes y estudiante

recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el manejo de estrategias en el desarrollo de una convivencia escolar democrática en las aulas.	equipo directivo.	n en su práctica pedagógica.									fotográfica.	Cuadro de análisis de resultados.		s evaluados .
			3.2 Observación de sesiones de aprendizaje.	Equipo directivo.				X			- Cuaderno de campo. - Ficha de monitoreo. - Galería fotográfica.			
			3.3 Análisis y socialización de los resultados finales.	Equipo directivo.						X	- Panel de productos.			
		Coevaluación: Análisis documental del portafolio entre pares.	3.1 Reunión para intercambiar y observar portafolios.			X					- Portafolio. - Acta de asistencia.			
			3.2 Registrar las evidencias a través de una lista de cotejo.	Equipo directivo.				X			- Panel de productos.			
		Autoevaluación .	3.1 Aplicación de la ficha de autoevaluación .	Equipo directivo y docentes.			X			X	- Ficha de autoevaluación.			

	Porcentaje de estudiantes que son evaluados por el equipo directivo.		3.2 Sistematizar los resultados.	Equipo directivo.			X			X	- Panel de productos.			
		Heteroevaluación y Evaluación a los estudiantes.	3.1 Elaboración de la prueba escrita.	Equipo directivo.			X			X	- Galería fotográfica.			
			3.2 Aplicación de la prueba escrita a los estudiantes	Equipo directivo y docentes.						X	- Prueba escrita.			
			3.3 Sistematización y socialización de resultados obtenidos.	Equipo directivo y docentes.			X				- Panel de productos.			

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

LEYENDA:

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica pedagógica del docente en la competencia lee diversos tipos de textos en lengua materna en el área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre estrategias de planificación curricular y la convivencia en el aula.	El cronograma de monitoreo acompañamiento y evaluación no se ejecuta al 100% . Permiso por enfermedad de los docentes y/o directivos. Oposición del docente por ser monitoreado. Huelga magisterial. Fenómenos naturales.	Prever en el Plan Anual de trabajo de la IE actividades considerando la solución a los riesgos establecidos. Establecer un cronograma con fechas de emergencia para el monitoreo. Convenios inter institucionales para gestionar espacios seguros en caso de desastres.
Acompañar la práctica docente en el Área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos en lengua materna.	Docentes que no dan más de su tiempo para recibir el acompañamiento y el asesoramiento del desarrollo de su sesión de aprendizaje. Negación a una retroalimentación consensuada. Docentes que se niegan a ser monitoreados y acompañados por que creen que van a ser evaluados y descalificados. Licencias por enfermedad. Huelga magisterial. Fenómenos naturales.	Establecer con el CONEI un plan de incentivos para docentes comprometidos por el desarrollo personal y de sus estudiantes. Establecer un cronograma con fechas de emergencia para el acompañamiento. Implementar espacios para el trabajo colegiado para socializar y difundir los beneficios del MAE. Convenios inter institucionales para gestionar espacios seguros en caso de desastres.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el manejo de estrategias en el desarrollo de la convivencia escolar democrática en las aulas.	No desarrollan un plan de tutoría estableciendo normas o acuerdos para el manejo de una convivencia escolar democrática Los docentes no se interesan ni responde a las preguntas relacionadas a la convivencia escolar. No acepten la retroalimentación formativa.	Asesorarse en la consolidación de la información de la parte teórica para hacer un trabajo colegiado. Organizar un taller con personal capacitado sobre normas de convivencia escolar.
Promover el involucramiento de los padres de familia para promover el hábito lector en sus hijos a través de la organización de diversas actividades y/o estrategias con una comunicación consensuada, constante y asertiva.	Padres muy despreocupados por el aprendizaje de sus niños y que los dejan en marzo y se los ve en diciembre. Padres con limitado nivel de instrucción y/o analfabetos. Padre y madre que trabajan más de 8 horas y que no tienen tiempo para sus hijos.	Consensuar horarios con los padres para organizar reuniones o talleres de formación para mejorar la atención con sus hijos en el apoyo a sus estudios.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción es muy importante, pues 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 cuatro columnas: en la primera columna se presenta las actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, en la segunda se presenta los periodos, en la tercera se muestran los costos y finalmente, en la cuarta columna se presentan las fuentes de financiamiento, el cual presentamos a continuación.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Tercera semana de marzo.	S/. 10.00. costo para un compartir.	Recursos propios.
1.2 Elaboración de los instrumentos de monitoreo relacionado a procesos didácticos, estrategias metodológicas y clima en el aula del área de comunicación.	Quinta semana de marzo.	S/ 6.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.3 Elaboración y difusión del cronograma de monitoreo.	Primera semana abril.	S/ 1.00 de fotocopia	Recursos propios.
1.4 Primera visita y diagnóstico del desempeño docente.	Segunda semana de abril.	Ninguno.	
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje.	Segunda semana de mayo, tercera semana de agosto, segunda	Ninguno.	

	semana de octubre.		
1.7 Análisis y socialización de los resultados finales.	Segunda semana de junio, segunda semana de setiembre, segunda semana de noviembre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la participación en círculos de inter aprendizaje.	Cuarta semana de marzo.	Ninguno.	
2.2 Elaboración del plan de intervención.	Cuarta semana de abril.	S/ 10.00 de fotocopia .	Recursos propios.
2.3 Establecimiento de acuerdos de convivencia para la realización de los círculos de inter aprendizaje.	Cuarta semana de abril.	S/ 2.00 de fotocopia.	Recursos propios.
2.4 Ejecución de círculos de inter aprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna relacionado a los procesos didácticos.	Primera semana de julio.	S/ 4.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
2.5 Ejecución de círculos de inter aprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna relacionado a las estrategias metodológicas.	Cuarta semana de agosto.	S/ 4.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
2.6 Ejecución de círculos de inter aprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna relacionado a la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.	Segunda semana de setiembre.	S/ 4.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
2.7 Evaluación del Plan de Acompañamiento.	Tercera semana de noviembre.	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios.

3.1 Elaboración y difusión del cronograma.	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia.	Recursos propios.
3.2 Observación de sesiones de aprendizaje.	Segunda semana de mayo, tercera semana de agosto, segunda semana de octubre.	Ninguno.	
3.3 Análisis y socialización de los resultados finales.	Segunda semana de junio, segunda semana de setiembre, segunda semana de noviembre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
3.1 Reunión para intercambiar y observar portafolios.	Segunda semana de junio, tercera semana de setiembre, cuarta semana de noviembre.	S/ 6.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
3.2 Registrar las evidencias a través de una lista de cotejo.	Segunda semana de junio, tercera semana de setiembre, cuarta semana de noviembre.	S/1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
3.1 Aplicación de la ficha de autoevaluación., coevaluación y heteroevaluación.	Primera semana de abril, cuarta semana de noviembre.	S/ 4.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
3.2 Sistematizar los resultados.	Primera semana de abril, cuarta semana de noviembre.	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
3.1 Elaboración de la prueba escrita.	Tercera semana de marzo.	S/ 4.00 de fotocopia por número de estudiantes.	Recursos propios.
3.2 Aplicación de la prueba escrita.	Primera semana de abril, cuarta semana de octubre.	Ninguno.	
3.3 Sistematización y socialización de resultados.	Segunda semana de abril, cuarta semana de octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de estudiante.	Recursos propios.

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos para la elaboración del Plan de Acción, permitieron brindar las orientaciones necesarias que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante un análisis y priorización de la problemática que se evidenció en el nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia “ lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna” del Área de Comunicación en los estudiantes del IV ciclo de la IE N° 81749 “Divino Jesús” y que al buscar una alternativa de solución estratégica se optó por la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a los docentes responsables del ciclo.

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 así como también permitió al directivo reconocer sus fortalezas y debilidades como parte del fortalecimiento de su liderazgo. A partir de este proceso y análisis de la problemática se logró identificar con el uso de la Chacana y en base a las dimensiones de Viviane Robinson que el problema principal era el nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación de los estudiantes del IV Ciclo de Educación Primaria.

El módulo 1 desarrolló los lineamientos básicos para la construcción y formulación de la nueva visión institucional, que actualmente se está poniendo en práctica, además de la formulación de alternativas de solución acorde al problema priorizado, en este caso es el nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna en el área de comunicación en los estudiantes del IV ciclo. Con relación al Módulo 2, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar establecidos para posteriormente determinar aquellos que están directamente involucrados en la propuesta de solución del problema priorizado en el Plan de Acción. En este módulo, se reconoció el mapa de procesos que le permitió al directivo ordenar su trabajo y asumir retos y desafíos con más seguridad.

El módulo 3 relacionado con la participación y clima institucional, permitió identificar las causas más importantes del rompimiento de relaciones y su incidencia en el problema priorizado. Además fue posible elaborar el informe de diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y del grupo focal. Se estableció con participación de los mismos estudiantes las normas de convivencia y un cronograma para la aplicación de los instrumentos, con ello se logró recoger información sobre el desempeño pedagógico y a la vez la gestión del clima escolar dentro del aula, de igual manera conocimos las percepciones de los profesores sobre el monitoreo.

Por otra parte, el módulo 4 desarrolló la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el diagnóstico. Por ello, se procedió al procesamiento de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recojo de información la ficha de monitoreo y la guía de preguntas. Los resultados cuantitativos fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y crítico y los resultados cualitativos a través de las conclusiones a las que se llegaron producto del análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones oportunas y realizar el diseño del Plan de Acción.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción, además se brindó las orientaciones para construir el Plan de Acción que contribuyó a formular acciones concretas para dar solución al problema diagnosticado, planteando como alternativa de solución un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a los docentes, que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. El Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva que se ha logrado con el aporte de cada uno de los módulos.

10. Lecciones aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes significativos producto de las vivencias positivas y negativas que se experimentaron a diario y que sustancialmente fortalecieron nuestro trabajo, entre la principales mencionaremos las siguientes:

Es necesario partir de un diagnóstico para identificar los problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes. En ese sentido el trabajo colaborativo de toda la comunidad educativa, es de vital importancia en la construcción y aplicación de instrumentos, ya que los resultados de la información obtenida será real, verdadera y permite determinar las fortalezas que ayudarían a dar solución del problema y también determina las debilidades que tendríamos que revertir para lograrlo.

El uso de instrumentos como la Chakana, el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos, el Mapa de Procesos y el Marco del Buen Desempeño Directivo permite identificar y organizar las actividades y tareas de la IE con mayor facilidad y de manera participativa y orienta el trabajo del directivo responsablemente, lo que permite alcanzar los objetivos y metas trazadas. También se rescata que el manejo adecuado del Nuevo Currículo de la Educación Básica, permite generar espacios para que el docente a través de una capacitación constante asegure la mejora de los aprendizajes de los estudiantes por la aplicación del enfoque de competencias.

Es necesario empoderar a los docentes, que toda mejora en el logro de aprendizaje de los estudiantes depende en un gran porcentaje, de la capacidad y calidad de su trabajo pedagógico. En ese sentido, es importante que conozcan que como parte de la solución del problema se aplicará un plan de acompañamiento, monitoreo y evaluación pedagógica para promover una cultura de superación y mejora constante de la labor educativa del docente y permita que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación.

Para que un MAE sea exitoso, es importante que la comunidad educativa se involucre, participe y contribuya a la implementación del MAE a través de la concertación, estableciendo acciones comunes para asumir compromisos de mejora en el trabajo pedagógico superando la idea, que el directivo es el único responsable en asumir compromisos de mejora de la calidad educativa.

La retroalimentación como parte del acompañamiento pedagógico es fundamental en la relación directivo-docente, para lo cual es necesario crear un ambiente que facilite la comunicación entre ambos a fin de que el docente acompañado sienta que no está haciendo juzgado, sino que a partir de las dificultades encontradas está recibiendo las orientaciones de mejora.

Un clima de afecto y cordialidad, es un arma muy poderosa para fortalecer una cultura de la evaluación formativa en los docentes, pues permitiría lograr superar ciertos paradigmas que se piensan sobre la evaluación a los docentes, por ello, es necesario realizar el análisis crítico, invitando a la reflexión de los docentes con relación a la evaluación de su desempeño, para que lo asuman como una evaluación que permite el desarrollo profesional en cada uno de ellos, mejorando la calidad de su trabajo, el mismo que se realizara necesariamente en un clima de afecto y cordialidad,

Referencias

- Banz, C. (2014). *La Disciplina y la convivencia como procesos formativos*. Santiago de Chile: Mineduc.
- Bolivar, A. (2015). *Un liderazgo pedagogico en una comunidad que aprende. Padres y maestros* 361,23-27. Recuperado de :http://www.ugr.es/abolivar/publicaciones_files/Recientes_1.pdf.
- Condemarin,M.(2003).Los libros predecibles: características y aplicación. Santiago de Chile: Mineduc.
- Educación., C. d. (2001). *Guía para maestros y maestras*. Lima - Perú.
- Leithwood, K.,(2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación chile.
- Melendez, G. (2011). *La gestión del acompañamiento pedagógico*. Lima: Pontificia universidad Católica del Perú.
- Ministerio de Educación. (2014a). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2014b). *Protocolo de Acompañamiento pedagógico*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2016a). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2016b). *Plan de accion y buena practica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación (2016c). *Programa Curricular de Educación Básica*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2016d). *R.G.S. N° 008-16 Norma que establece las disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación Básica*. Lima: Minedu.

- Ministerio de Educación (2017a). *Gestion curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2017b). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2017c). *Participacion y clima institucional*. Lima: Minedu.
- Poder Ejecutivo (7 de julio del 2012) *Decreto supremo,aprueba el reglamento de la Ley General de Educación N° 28044* (Decreto Supremo 011 de 2012).DO: El Peruano.
- Valdez, J(2009). *Organización del conocimiento en bibliotecas*. Buenos Aires, Argentina
- Vezub-Alliaud (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes nóveles*. Montevideo, Uruguay
- Solé, I. (2000). *Estrategias de lectura*. Barcelona, España: Editorial Grao.
- Unesco (2011). *Manual de gestion para directores de instituciones educativas*. Lima, Perú: Lance Grafico SAC.