

# INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTEERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81518 DEL DISTRITO DE CHOCOPE, PROVINCIA DE ASCOPE, UGEL ASCOPE – LA LIBERTAD.

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

PLASENCIA MUGUERZA, Julia Elisabeth

La Libertad – Perú

2018

## Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.....	9
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	9
2.1.2 Resultados cualitativos.....	10
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo.....	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	16
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	19
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	24
5.1 Marco Conceptual.....	24
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	24
5.1.1.1 Monitoreo y desarrollo de la comprensión de textos.....	24
5.1.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.1.2 Importancia del monitoreo.....	24
5.1.1.1.3 Estrategias de monitoreo.....	25
5.1.1.1.4. Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente.....	25
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.1 Estrategias de acompañamiento.....	26
5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente.....	26
5.1.1.3.1 Tipos de evaluación.....	26
5.1.1.3.2 Instrumentos de evaluación.....	26
5.1.2 Área de Comunicación.....	27
5.1.2.1 Enfoque del área.....	27
5.1.2.2 Comprensión de textos.....	27
5.1.2.3 Competencia comprende textos escritos.....	28
5.1.2.4 Estrategias metodológicas.....	28

5.1.2.5 Niveles de comprensión.....	30
5.1.3 Uso del tiempo.....	32
5.1.4 Materiales y recursos educativos.....	32
5.1.5 Convivencia escolar.....	33
5.2 Experiencia Exitosa.....	34
6. Diseño del Plan de Acción.....	35
6.1 Objetivos .....	35
6.1.1 Objetivo general.....	35
6.1.2 Objetivos específicos.....	35
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	35
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	39
8. Presupuesto.....	44
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	47
10. Lecciones Aprendidas.....	49
Referencias.....	50

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultado del diagnóstico. ....	14
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	18
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	37
<i>Figura 5.</i> Matriz de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	40
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción.....	43
<i>Figura 7.</i> Presupuesto de Plan de Acción.....	45

## **Introducción**

El trabajo académico sobre Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación del III ciclo de educación básica regular de la de la Institución Educativa N° 81518 del distrito de Chocope, provincia de Ascope, UGEL Ascope – La Libertad, se ha realizado con el propósito de dar solución a la dificultad que se presenta, porque es necesario que la docente se capacite en estrategias de comprensión lectora y lo aplique, realizando sesiones dinámicas, entretenidas, mejorando así su práctica pedagógica y logrando mejorar el nivel de logro de los estudiantes.

Este trabajo se realizó a partir de un diagnóstico de la realidad de la institución educativa, a través del árbol de problemas se detectaron las causas y consecuencias, luego se construyó el árbol de objetivos, para ello se utilizaron instrumentos cuantitativos y cualitativos, asimismo, se revisaron teorías y experiencias exitosas realizadas en MAE., llegando a la construcción del presente Plan de Acción de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

El trabajo realizado es un compromiso en equipo y solo se pudo concretar formulando objetivos claros y estrategias a seguir, para su elaboración es importante reunir a todos los involucrados. Está constituido por diez acápite. En el acápite primero, se muestra la identificación del problema en la que se tiene en cuenta la caracterización del contexto socio cultural de la IE y formulación del problema priorizado nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81518 del distrito de Chocope, provincia de Ascope, UGEL Ascope.

En el segundo, se considera el diagnóstico en el que se toma en cuenta los resultados de instrumentos aplicados (cuantitativos y cualitativos) y la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, compromisos de gestión escolar según el Marco del Buen Desempeño del Directivo, MBDD. En el acápite tercero se contempla la identificación del rol como líder pedagógico, en el acápite cuarto, el planteamiento de la alternativa de solución, la sustentación (marco referencial) de alternativas de solución en el que se considera el monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente en el área

de Comunicación; en el acápite quinto, el marco conceptual que sustentan la alternativa de solución el enfoque del área, evaluación del desempeño docente y una experiencia exitosa de una institución.

En el acápite sexto, se presenta el diseño del Plan de Acción, los objetivos, así también como la Matriz del Plan. En el acápite séptimo, presenta el Plan de Monitoreo y Evaluación; en el acápite octavo describe el presupuesto que es la proyección y estimación de los recursos financieros destinados a la puesta en marcha del Plan, en el noveno, se presenta la descripción del proceso realizado en la elaboración del Plan de Acción.

Finalmente, en el acápite décimo las lecciones aprendidas que describe las experiencias vividas durante el proceso formativo en la implementación del Plan de Acción y son producto del análisis crítico de cada uno de los módulos formativos y que serán llevados a la práctica en el quehacer educativo para lograr mejorar la comprensión de textos escritos en los estudiantes y finalmente las referencias bibliográficas las que permitirán al líder pedagógico tener referentes teóricos que dan soporte al trabajo académico.

## **1. Identificación de la Problemática**

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa**

En la localidad de Farías Mz. D Lt 1 del distrito de Chocope, provincia de Ascope, jurisdicción de la UGEL de Ascope, se encuentra ubicada la IE N° 81518, tiene como límites: Por el Norte con Molino Chocope, por el Este con Chocope, por el Sur con Sintuco y por el Oeste con la localidad de Ticmar. Cuenta con un área techada de 592.82 m<sup>2</sup> y un área libre de 1286.38 m<sup>2</sup>, haciendo un total de 1879.20 m<sup>2</sup>, construida por la Cooperativa Agraria Casa Grande. Su clima es templado por ocupar la parte baja del Valle de Chicama y cuya temperatura está cambiando en los últimos años por las lluvias intensas debido al fenómeno del niño.

Don Elías Iturri representante de la Empresa Agrícola Chicama Limitada, gestionó la construcción de las escuelas gratuitas para los hijos de sus obreros, es así como la IE se crea con la nominación de escuela fiscalizada Mixta que empieza a funcionar bajo el N° 825, en el pabellón Mixto Farías a partir del 31 de mayo de 1947, mediante R.M. N° 5019-47. Posteriormente por los años 1970-1971 se construyó un nuevo local de material noble en la que funciona actualmente.

Farías tiene una población aproximada de 250 familias establecidas en tres zonas bien delimitadas en la localidad denominadas: parte alta, parte baja y Asentamiento humano 31 de octubre. Las actividades que realizan son: el trabajo agrícola, el comercio y el transporte (mototaxis). Asimismo, los pobladores dependen económicos, directo o indirectamente de la Empresa Casa Grande, en su mayoría son trabajadores permanentes, otros contratados y una minoría desempleados que realizan trabajos particulares, temporales o dejan sus hogares para emigrar en busca del sustento familiar. En su mayoría no cuentan con vivienda propia, viven en casa de sus padres, en casas alquiladas y/o prestadas para su cuidado. Cabe mencionar que en algunos padres de familia no se percibe el apoyo en los aprendizajes de sus hijos.

La localidad de Farías no cuenta con agua potable, el agua que consumen las familias es de pozo, resultando un problema que afecta a la salud de toda la comunidad, también carecen de un mercado de abastos originando que los productos sean sobrevaluados, calles no asfaltadas y falta de veredas que delimiten las calles, no

existen espacios recreativos para el esparcimiento. Asimismo no se realice un servicio continuo de recojo de basura, el cual origina su acumulación y posterior quema cerca de la acequia, causando contaminación del suelo, aire y agua. Además, la quema de caña de azúcar realizada por la Empresa Casa Grande. En cuanto al servicio de serenazgo es esporádico y el alumbrado público insuficiente al ingreso a la localidad.

La IE atiende a dos niveles educativos: inicial y primaria, los cuales albergan a 25 estudiantes. El nivel inicial con 11 estudiantes de 3, 4 y 5 años atendidos por una docente contratada. En primaria, una docente nombrada y un personal administrativo que desempeña funciones de guardianía. Se caracteriza por ser multigrado teniendo la directora aula a cargo. La calidad humana y profesional de las docentes se ve reflejada en la solidaridad y la cordialidad en las relaciones interpersonales y de identificación con las actividades académicas.

Su construcción es de material noble, sus 06 aulas son amplias y ventiladas, tres de ellas con pisos de cerámica y se encuentran distribuidas en tres pabellones, cada uno de ellos con sus servicios higiénicos. En el pabellón central están ubicados los ambientes administrativos, una sala para docentes, la dirección y el almacén donde se colocan los alimentos del desayuno escolar del programa Qali Warma, además tiene áreas verdes para el cultivo de plantas, un espacio para biohuerto. También cuenta el servicio de agua el cual es gratuito y desagüe. La luz eléctrica y el internet son solventados por el Minedu.

Asimismo, el mobiliario que utilizan los estudiantes son mesas y sillas de fierro con melamina, las pizarras acrílicas, los materiales educativos son dotados por el Ministerio de Educación a través de la UGEL Ascope. Todo lo antes mencionado constituye fortalezas para lograr los mejores aprendizajes de los estudiantes en comprensión de textos escritos. Además cuenta con un patio muy amplio el cual se encuentra en malas condiciones por el pasar del tiempo y por falta de financiamiento no se lo puede mejorar, impidiendo que los estudiantes se puedan recrear.

La relación que existe con los miembros de la comunidad es cordial, cuenta con servicio de internet esencial para la comunicación, tiene como autoridad a la teniente gobernadora quién se identifica con las actividades de la institución, asimismo una parroquia, casas de oración con diferentes religiones, dos clubes de madres, el centro de salud de Chocope que realiza campañas en beneficio de la población escolar, el serenazgo que ronda la comunidad esporádicamente pero da tranquilidad a la población. Asimismo se cuenta con organizaciones internas como Asociación de

padres de familia (APAFA), Consejo Educativo Institucional (CONEI), Municipio Escolar, Comité de Alimentación Escolar (CAE) el cual promueve la participación de los padres de familia dentro de nuestra institución educativa.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado**

Luego de haber realizado el diagnóstico de los resultados obtenidos de los registros oficiales y en las actas de evaluación de los estudiantes del III ciclo de la IE, se enuncia el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81518 del distrito de Chocope, provincia de Ascope, UGEL- Ascope.

Una de las causas que ocasiona este problema es la inadecuada aplicación de estrategias metodológicas en las sesiones de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación siendo el factor asociado gestión del currículo, específicamente en capacidades profesionales docentes ocasionado por el desinterés de la docente en capacitarse, el poco compromiso asumido, actitudes de conformismo, poco trabajo colaborativo debido a sus múltiples ocupaciones, para ello se propone talleres de capacitación a la docente en estrategias metodológicas.

Asimismo, algunos estudiantes que no cumplen las normas de convivencia consensuadas dentro y fuera del aula, El factor que se asocia es la convivencia, específicamente en gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras el cual crea un clima desfavorable para el aprendizaje debido a la poca comunicación existente en algunos hogares y la escasa práctica de valores dentro de las familias, no permitiendo el normal desenvolvimiento de la clase, impidiendo la concentración durante la sesión, por ello se propone realizar talleres de habilidades sociales a los estudiantes, padres de familia y docentes para mejorar el clima escolar.

Otra de las causas es el limitado uso de materiales y recursos educativos, el factor asociado es la gestión del currículo, específicamente en motivación y/o capacidades profesionales docentes, esto se debe al desconocimiento de cómo utilizarlo o es conveniente tenerlo guardado porque se pueden perder y/o malograr y se prefiere no utilizarlo, por lo tanto, los estudiantes no logran el propósito esperado, por ello se

realizará un reconocimiento del material existente en la IE para hacer un inventario de su uso.

También, el mal uso del tiempo pedagógico durante las sesiones de aprendizaje el factor asociado es gestión del currículo, especialmente en capacidades profesionales docentes, entre los elementos de gestión del currículo que se relaciona a la causa son las capacidades docentes debido a que la docente realiza una planificación inadecuada del tiempo porque programa actividades extensas y emplea demasiado tiempo en las transiciones, teniendo como consecuencia que no se culmine con los procesos pedagógicos de la sesión de clase programada, para ello se realizará un trabajo colegiado de dosificación de los conocimientos.

Finalmente, el limitado monitoreo y acompañamiento docente, el factor que se asocia con esta causa es la gestión del MAE específicamente en planificación (propósitos y condiciones), debido a que la directora tiene aula a cargo por ser IE multigrado, ocasionando que no se realice las visitas al aula, permitiendo que la docente no se preocupe por lo que planificó. Esto trae como resultado la carencia de una pertinente planificación de estrategias metodológicas para la comprensión de textos escritos, siendo necesario implementar y operativizar el Plan de Monitoreo y Acompañamiento contextualizado y consensuado.

Conociendo las causas del problema planteado va a depender del trabajo conjunto que realicen los actores de la institución educativa y sobretodo de las acciones de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, la que permitirá en primer lugar identificar los logros y debilidades sugiriendo medidas correctivas con la finalidad de optimizar los aprendizajes esperados, luego, mediante el diálogo y a partir del intercambio de experiencias se da el fortalecimiento profesional de la docente, para esto se necesita una auténtica interacción pedagógica en toda la institución educativa y finalmente la evaluación, actividad importante dentro de la institución que en forma efectiva va a permitir la mejora de la práctica docente y traerá consigo elevar la calidad de toda la institución educativa.

Asimismo, es esencial que el docente conozca sus fortalezas y debilidades para mejorar su desempeño, así también es a la vez un componente de motivación que pueda plantearse metas para su superación como profesional, con la evaluación se da inicio a un plan de mejora personal y finalmente esta servirá para que esos resultados permitan promover el desarrollo como profesional, el acompañamiento y la asistencia técnica de la docente.

Involucrar a los docentes en el proceso de evaluación es importante para la práctica formativa, la reflexión de su propio desempeño, de las necesidades de aprendizaje, del compromiso que cada uno ponga en su práctica dependerá que el país eleve la calidad de la educación. Es así que se debe impulsar el mejorar la práctica continua. Esto será posible si existe un compromiso permanente de todos los que laboran dentro de la institución y realizan un seguimiento al desempeño tanto del mismo docente como de los estudiantes.

Finalmente, una nueva manera de redefinir las instituciones educativas y la clave para mejorar la práctica pedagógica es el trabajo colegiado su característica es el trabajo colaborativo a través del cual se asegura la consulta, reflexión, análisis, concertación y la asistencia entre los integrantes con metas compartidas. Para que esto ocurra se necesita un cambio sustancial de cultura, es así que se requiere bastante esfuerzo y trabajo, la responsabilidad de mejorar los aprendizajes tanto propios como de los demás, trabajan juntos para aprender a trabajar mejor y cuya finalidad es el aprendizaje de los estudiantes.

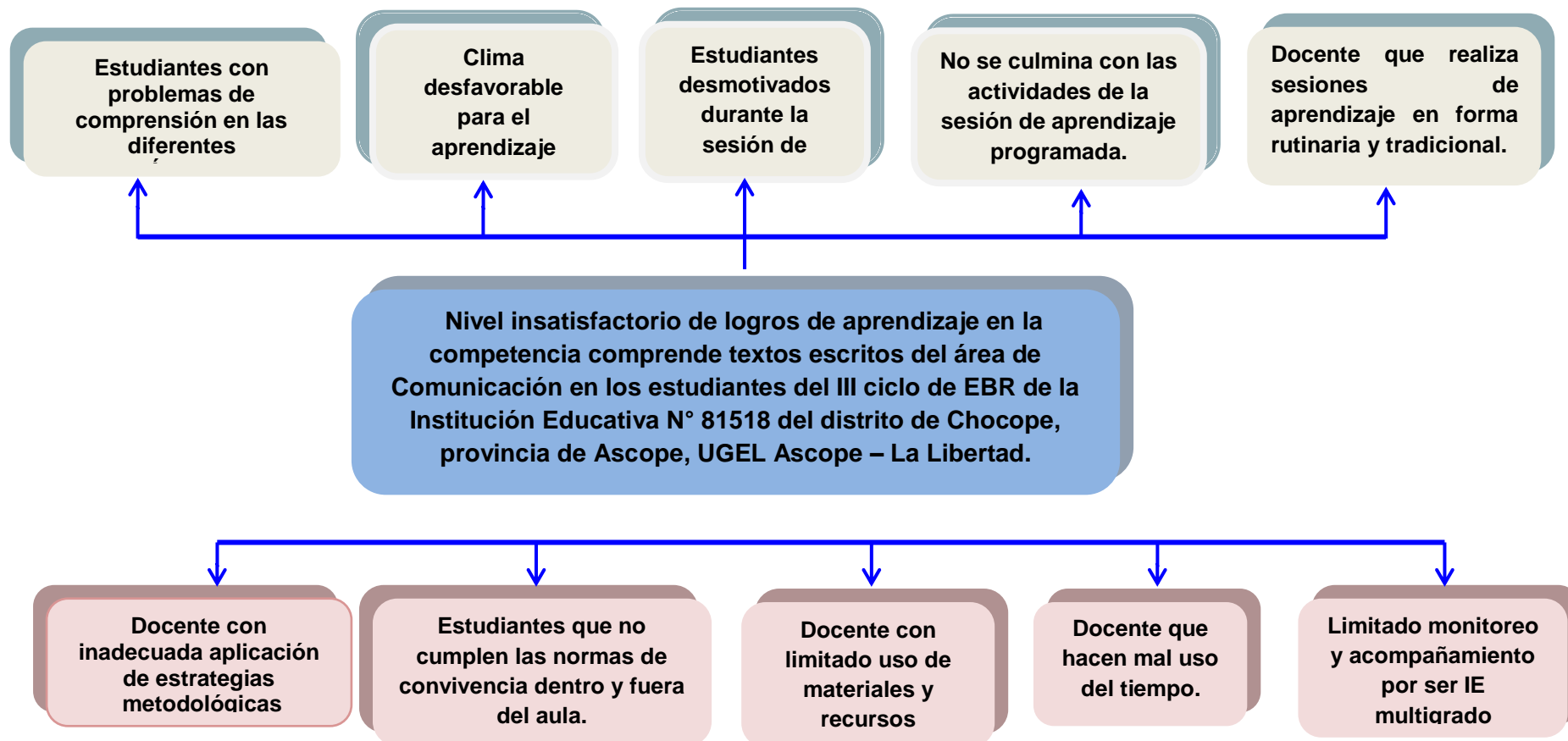


Figura 1. Árbol de problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Luego de aplicar la ficha de evaluación se ha encontrado resultados cualitativos y cuantitativos.

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** La docente se halla en el nivel de proceso ya que en los ítems aplicados, alcanzó el 50% en la aplicación de estrategias metodológicas referente a la comprensión de textos escritos en el área de Comunicación. Estos resultados permiten afirmar que ella no toma en cuenta el enfoque del área de Comunicación, no realiza un buen uso de estrategias antes, durante y después de la lectura. Esto es por el poco dominio sobre estrategias en actividades pedagógicas que generen aprendizajes que sean significativos para los estudiantes en esta área.

En cuanto a gestión del clima escolar en las sesiones de aprendizaje la docente alcanzó el nivel proceso, ya que los ítems aplicados, muestran el 50% de este aspecto, Esto es debido a que la docente, no ha concientizado sobre las relaciones fraternas y colaborativas para lograr un ambiente con un clima armónico basado en la confianza y en las buenas prácticas de respeto a las normas de convivencia consensuadas dentro y fuera del aula.

Asimismo con el uso pedagógico del tiempo durante las sesiones de aprendizaje la docente obtuvo el nivel de proceso, ya que en los ítems aplicados, alcanzando el 50% en cuanto al uso óptimo del tiempo. Estos resultados nos indican que la docente no utiliza efectivamente el tiempo esto se debe a la existencia de una planificación inadecuada, porque programa actividades extensas y emplea demasiado tiempo en las transiciones, teniendo como consecuencia que no se culmine con los procesos pedagógicos de la sesión de clase programada.

Finalmente, ante el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje, la docente consiguió el nivel de proceso ya que en los ítems aplicados, alcanzó el 50% en lo que se refiere a su uso. Los resultados permiten afirmar que ella no utiliza los materiales educativos en actividades pedagógicas que generen aprendizajes durante las sesiones de aprendizaje. Esto se debe a que no emplea el material proporcionado por el Minedu para su ciclo como son: textos, cuadernillos de

trabajo, letras móviles, módulos de material concreto, debido al desconocimiento del empleo de ellos, poca eficiencia en el tiempo destinado para su uso y por sesiones no planificadas, obteniendo como resultado clases rutinarias y estudiantes desmotivados durante la sesión de clase.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** El monitoreo como proceso de acopio de información sobre la práctica docente con la finalidad de identificar debilidades y fortalezas y luego tomar medidas oportunas y pertinentes que conlleven a mejorar los aprendizajes. (Minedu, 2013).

Respecto al monitoreo en la IE N° 81518 que realiza la directora, la docente manifiesta que responde a un plan que se dio a conocer al inicio de año escolar, se establecieron las fechas, también refiere que este se ejecuta con diversas estrategias como la autoevaluación, visita al aula y jornadas de reflexión, con dificultad por no disponer del tiempo necesario, siendo la principal dificultad que la directora tiene aula a cargo lo que interfiere en la ejecución de un monitoreo continuo y un oportuno recojo de información para realizar la retroalimentación. Además las visitas inopinadas son bien vistas por la docente, ella considera que es favorable porque le permite mejorar su trabajo en aula y que esta se ejecuta en un clima de confianza y respeto permitiéndole mejorar en su práctica dentro del aula.

## **2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo.**

Para determinar el diagnóstico del problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. El problema: Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81518 del distrito de Chocope, provincia de Ascope, UGEL Ascope, se relaciona con los procesos de gestión curricular:

En dirección y liderazgo tiene en cuenta las prácticas directivas que se definen como las acciones programadas, eficaces y suficientes que realizan los miembros de una institución ante una necesidad, además la satisfacción de necesidades y expectativas de los estudiantes para la mejora de los aprendizajes. Así: PE: dirección

y liderazgo PE01.3, con la formulación de PAT, señalando objetivos metas y que se tienen que alcanzar en la institución educativa, desarrollo pedagógico y convivencia escolar, fortalecimiento del desempeño docente a través del trabajo colegiado y los círculos de interaprendizaje. (Minedu, 2016b, p.71).

El desarrollo pedagógico y la convivencia escolar hacen evidencia de los aprendizajes e involucra a la familia y comunidad. Así, (PO02.2) programar el tiempo para el aprendizaje, (PO03.1) desarrollar trabajo colegiado. (PO04.1). Desarrollar sesiones de aprendizaje, (PO05.1), promover la convivencia escolar, (PO05.3) promover la participación de la comunidad educativa a partir de normas de convivencia consensuadas incluidas en el Reglamento Interno permitiendo mejorar los aprendizajes. (Minedu, 2016), brindando un entorno seguro, acogedor, que propicia el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de toda comunidad educativa.

Asimismo, en soporte al funcionamiento de la IE (PS01.2) monitorear el desempeño y rendimiento. (P03.2) distribuir y preservar los recursos y materiales educativos, con la finalidad de monitorear el desempeño, rendimiento, fortalecer capacidades bienes y servicios de manera oportuna para la mejora de la calidad educativa y así brindar un servicio de calidad, ello implica la matrícula oportuna, preparar condiciones para los aprendizajes, fortalecer el desarrollo profesional docente, gestionar la convivencia escolar, participación y gestionar los aprendizajes. (Minedu, 2016).

El problema priorizado, también guarda relación con los compromisos de gestión escolar siguientes: compromiso 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE, reflexionando sobre los resultados de las actas, estableciendo objetivos y metas de mejora. Con el compromiso 3 Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE, siendo importante las sesiones de aprendizaje, día del logro, jornadas de reflexión, el uso de herramientas pedagógicas, materiales educativos, uso del tiempo pedagógico en el aula, los cuales permitirán mejorar el problema planteado.

Compromiso 4, Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa a los actores educativos para brindar un buen servicio educativo. (Minedu, 2016) y el compromiso 5 Gestión de convivencia escolar, como lo establece la Norma técnica del 2017 - RM 657-2017 Norma de Inicio del Año Escolar 2017- para los Compromisos de Gestión. (Minedu, 2016), puesto que apuntan a alcanzar la mejora de los aprendizajes.

Así mismo, el problema también se relaciona con el MBBD, Dominio 1, Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa 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 de la diversidad. Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos. (Minedu, 2014, p. 33)

Además, el Dominio 2, la Competencia 5 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 y la competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la IE a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. (Minedu, 2014 p.33).

Frente a este problema priorizado se propone los siguientes retos y desafíos: Monitorear el desempeño docente en el área de Comunicación comprensión de textos realizando visitas al aula con el fin de observar su clase y recoger información de primera mano para luego acompañar su labor mediante una intervención contextualizada fortaleciendo de esta manera sus capacidades con liderazgo pedagógico en el desarrollo de la comprensión de textos y convivencia escolar, fomentando la autorreflexión, finalmente evaluar su desempeño a través de las evidencias que fueron recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación y la convivencia escolar.

Ante estos desafíos planteados es ineludible la práctica docente, así también los resultados de aprendizaje de los estudiantes, además, el factor afectivo es determinante para el éxito de una buena convivencia entre estudiantes en el aula o fuera de ella. La colaboración y la participación refieren a construir un conocimiento profesional colectivo para facilitar la práctica docente es decir, interpretar, comprender, reflexionar sobre la propia práctica docente.

Es además la estimulación de los estudiantes a través de la utilización de materiales y recursos que evidenciarán la enseñanza y el aprendizaje en cualquier espacio educativo, accediendo de manera más ilustrativa a la obtención de conceptos,

habilidades, actitudes o destrezas. Asimismo el buen uso del tiempo será elemental para que se cumpla el desarrollo de todos los procesos pedagógicos. El tiempo debe ser manejado en forma efectiva para lograr resultados óptimos en los estudiantes. Todo lo mencionado se logrará efectuando un buen monitoreo, acompañamiento y evaluación, asegurando que los estudiantes mejoren los aprendizajes para lograr una institución educativa de calidad.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión que no se están realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?
<p>Nivel insatisfactorio en el aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de EBR de la institución educativa N° 81518 del distrito de Chocope UGEL Ascope.</p>	<p><b>Resultados cuantitativos</b></p> <p>Los resultados cuantitativos son extraídos de la ficha de monitoreo aplicada a la docente en lo concerniente al uso de estrategias metodológicas, uso del tiempo pedagógico, uso de materiales y recursos educativos y la convivencia escolar.</p> <p>En cuanto a estrategias metodológicas aplicadas para la comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, la docente se ubica en el nivel de proceso, ya que en los ítems aplicados alcanzó el 50%. Estos resultados permiten afirmar que la docente tiene poco conocimiento sobre estrategias metodológicas para mejorar la comprensión de textos.</p> <p>En cuanto a la convivencia escolar la docente alcanzó el nivel proceso ya que en los ítems aplicados alcanzó el 50% en este aspecto. Esto es debido a que la docente, no ha concientizado sobre las relaciones fraternas y colaborativas para lograr un ambiente con un clima armónico basado en la confianza y en las buenas prácticas de respeto a las normas de convivencia consensuadas dentro y fuera del aula.</p> <p>Respecto al uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje la docente alcanzó el nivel de proceso, ya que en los ítems aplicados alcanzó el 50%. Este resultado permite afirmar que la docente no utiliza efectivamente el tiempo en actividades pedagógicas que generan aprendizajes significativos en el área de Comunicación, debido a que programa actividades extensas que no le permiten terminar sus actividades pedagógicas (procesos pedagógicos).</p> <p>En relación al uso de materiales y recursos</p>	<p>Los procesos de gestión implicados son:</p> <p>PE: Dirección y liderazgo. PE01.2 Formular el PAT. PO: Desarrollo pedagógico de la convivencia escolar. PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje. PO03: Fortalecer el desarrollo docente. PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado. PO04: Gestionar los aprendizajes. PO04.1: Desarrollar sesiones de aprendizaje. PO05 Gestionar la convivencia y la participación. PO05.1 Promover la convivencia escolar. PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa. PS: Soporte al funcionamiento de la IE. PS03. Administrar los bienes, recursos y materiales educativos PS03.2 Distribuir y preservar.</p>	<p>Compromiso 1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE</p> <p>Compromiso 3 Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE</p> <p>Compromiso 5. Convivencia Democrática en la institución educativa.</p>	<p>El problema priorizado también guarda relación con el MBD Directivo guardando concordancia con el Dominio 1 Orientación de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</p> <p>La competencia 3: “Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, generando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos”. (Minedu, 2016).</p> <p>Todo se relaciona con el proceso de gestión PO03: Fortalecer el desempeño docente, específicamente el PO03.3 que nos habla sobre realizar acompañamiento pedagógico, también el compromiso de gestión 4 sobre el monitoreo y acompañamiento permanente.</p> <p>Además, el dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de</p>

	<p>educativos durante la sesión de aprendizaje la docente alcanzó el nivel proceso, ya que en los ítems aplicados alcanzó el 50% con respecto a su uso, lo que permite afirmar que la docente no utiliza los recursos materiales en las actividades pedagógicas que generan aprendizajes, lo cual significa que la docente no utiliza el material proporcionado por el Minedu designado a su ciclo.</p>			<p>los aprendizajes con la competencia 5, lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE la autoevaluación y la formación continua con la finalidad de mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>
	<p><b>Resultados cualitativos:</b>          La docente manifiesta que el monitoreo, acompañamiento y evaluación responde a un plan realizado en el mes de marzo y que fue monitoreada en aula con conocimiento de las fechas establecidas, pero con interrupciones además, la autoevaluación, las jornadas de reflexión se realizaron con dificultad por no disponer del tiempo necesario.          Además, comenta que la Directora tiene aula a cargo y realizó visitas inopinadas para suplir al monitoreo programado, pero por un corto tiempo, sin embargo la docente opina que es una estrategia acertada que permite mejorar su práctica docente.          Finalmente para mejorar esta situación es necesario implementar el Plan de monitoreo, realizando la sensibilización sobre la importancia de éste, con la finalidad de optimizar la práctica pedagógica de la docente para la mejora de los aprendizajes.</p>	<p>PO03: Fortalecer el desarrollo docente.          PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado.          PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico</p>	<p>Compromiso 4          Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE</p>	<p>Asimismo, la competencia 6, Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje</p>

Figura 2. Análisis de Resultado del Diagnóstico.

### **3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico**

El rol del Líder Pedagógico se encuentra contemplado en las dimensiones de Viviane Robinson (2008), quien reunió 24 estudios en los que se advierte los vínculos que existen entre el liderazgo y los resultados que obtienen los estudiantes. Ella identifica 5 dimensiones, las cuales serán las líneas orientadoras para solucionar el problema priorizado. La primera dimensión es el establecimiento de metas y expectativas, en esta se plantea realizar talleres pedagógicos con docentes sobre estrategias de comprensión de textos escritos y talleres de sensibilización para padres de familia al inicio del año escolar con respecto al fomento de la lectura en el hogar, con la finalidad de que los padres incorporen algunas prácticas de lectura y apoyen a sus hijos.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos en forma estratégica para asegurar que el personal, materiales y recursos estén orientados a cumplir su propósito y metas pedagógicas, por ello se tiene que estar atentos ante la carencia o escasez de éstos. Ello involucra que los recursos y materiales educativos se distribuyan, organicen y se facilite a los estudiantes oportunamente, posibilitando el óptimo rendimiento escolar, en esta se plantea promover la elaboración y el uso de materiales educativo durante las sesiones de clase con el apoyo de los padres de familia, según la necesidad del área, porque es importante asegurar que los estudiantes dispongan de los recursos y materiales oportunamente y en buen estado y sean utilizados con responsabilidad en el proceso enseñanza-aprendizaje con el objetivo de alcanzar las metas de aprendizaje.

Robinson habla en la tercera dimensión de la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo donde se plantea realizar la reflexión, el monitoreo, fortalecer el acompañamiento de la docente en el área de Comunicación en la competencia comprende textos escritos para mejorar la comprensión de textos escritos, evaluación y retroalimentación de la práctica pedagógica y aplicación de la ficha de autoevaluación a la docente al inicio y final, porque la jornada de reflexión nos permitirá verificar las fortalezas y debilidades de la docente y realizar el acompañamiento y asesoramiento técnico oportuno y asegurar la implementación de la planificación curricular, servirá también para deliberar sobre el rendimiento de los estudiantes de la IE en cada uno de los grados, además los aprendizajes que pueden

lograrse en los grados posteriores y finalmente para que la docente tome conciencia de su propia práctica pedagógica.

La cuarta dimensión y la que tiene más impacto dentro de la organización es la promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente, es decir promover talleres sobre técnicas y estrategias metodológicas en el proceso de enseñanza aprendizaje, promover e involucrarse en la capacitación y actualización docente, promover la autoformación docente (cursos virtuales) y fortalecer el trabajo colegiado, para desarrollar metodologías participativas que favorezcan aprendizajes significativos en los estudiantes porque la capacitación y actualización es importante para mejorar el desempeño y su desarrollo y crecimiento profesional siendo el trabajo colectivo y las experiencias de cada docente aportaciones valiosas para aprender uno del otro.

Finalmente, la quinta dimensión detalla asegurar un entorno ordenado y de apoyo, Esto implica asegurar un ambiente educativo ordenado y seguro dentro y fuera del aula implementando estrategias para mejorar el entorno institucional, realizar jornadas con los padres de familia para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, establecer acuerdos y asumir compromisos ya que fomentar la convivencia escolar con respeto, participación, colaborativo entre los agentes educativos genera condiciones favorables para el aprendizaje, además, cuando los padres de familia participan en la educación de sus hijos, mejoran sus resultados en la IE, tiene mejor comportamiento, tienen mejores actitudes y tienen mejores oportunidades en la vida.

A continuación se muestra el cuadro con las cinco Dimensiones de Viviane Robinson:

<b>Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson</b>	<b>¿Qué debo hacer para solucionar el problema?</b>	<b>¿Por qué? ¿Para qué?</b>
Establecimiento de metas y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar talleres pedagógicos con docentes sobre estrategias de comprensión de textos escritos.</li> <li>▪ Realizar talleres de sensibilización para padres de familia al inicio del año escolar con respecto al fomento de la lectura en el hogar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para la mejora del aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>▪ Para que los padres de familia asuman compromisos de apoyo a la educación de sus hijos, se quiere que los padres incorporen algunas prácticas para fomentar la lectura y apoyar a sus hijos.</li> </ul>
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuir los recursos y materiales educativos se organicen y se facilite a los estudiantes oportunamente, posibilitando el óptimo rendimiento escolar en esta se plantea promover la elaboración y el uso de materiales educativo durante las sesiones de clase con el apoyo de los padres de familia, según la necesidad del área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porque es importante asegurar que los estudiantes dispongan de los recursos y materiales oportunamente y en buen estado y sean utilizados con responsabilidad en el proceso enseñanza-aprendizaje con el objetivo de alcanzar las metas de aprendizaje.</li> </ul>
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar la reflexión, monitoreo.</li> <li>▪ Fortalecer el acompañamiento de la docente en el área de Comunicación en la competencia comprende textos escritos para mejorar la comprensión de textos escritos</li> <li>▪ Evaluar y retroalimentación de la práctica pedagógica.</li> <li>▪ Aplicación de las ficha de autoevaluación al docente al inicio y final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La jornada de reflexión nos permitirá verificar las fortalezas y debilidades de la docente y realizar el acompañamiento y asesoramiento técnico oportuno.</li> <li>▪ Asegurar la implementación de la planificación curricular</li> <li>▪ Servirá para deliberar sobre el rendimiento de los estudiantes de la IE en cada uno de los grados, además los aprendizajes que pueden lograrse en los grados posteriores.</li> <li>▪ Para que la docente tome conciencia de su propia práctica pedagógica.</li> </ul>
Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover talleres sobre técnicas y estrategias metodológicas en el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>▪ Promover e involucrarse en la capacitación y actualización docente.</li> <li>▪ Promover la autoformación docente ( cursos virtuales)</li> <li>▪ Fortalecer el trabajo colegiado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar metodologías participativas que favorezcan aprendizajes significativos en los estudiantes.</li> <li>▪ La capacitación y actualización es importante para mejorar el desempeño y su desarrollo y crecimiento profesional siendo el trabajo colectivo y las experiencias de cada docente aportaciones valiosas para aprender uno del otro.</li> </ul>
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asegurar un ambiente educativo seguro y ordenado dentro y fuera del aula implementando estrategias para mejorar el entorno institucional.</li> <li>▪ Realizar jornadas con los padres de familia para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.</li> <li>▪ Establecer acuerdos y asumir compromisos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El fomentar la convivencia escolar con respeto, participación, colaborativo entre los agentes educativos genera condiciones favorables para el aprendizaje.</li> <li>▪ Cuando los padres de familia participan en la educación de sus hijos, mejoran sus resultados en la IE, tiene mejor comportamiento, tienen mejores actitudes y tienen mejores oportunidades en la vida.</li> </ul>

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

#### **4. Planteamiento de la Alternativa de Solución**

Analizando las alternativas de solución ante la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81518 del distrito de Chocope, provincia de Ascope, UGEL Ascope se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de Comunicación. Para revertir el problema se necesita el empoderamiento de docentes en estrategias para comprender textos, ser capacitados en el uso de materiales y recursos educativos con una convivencia armoniosa, que favorezca los aprendizajes y finalmente el buen uso del tiempo.

Así también, la relación que existe entre el MAE y los compromisos de gestión escolar 1 progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa que refiere entre otros el establecimiento de objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes; el compromiso 3 cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa la IE realiza todas las actividades planificadas para el año escolar, asegurando el uso óptimo del tiempo.

Además, el compromiso 4 de gestión escolar referente al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica dentro de la institución educativa que generan acciones que favorece el desempeño docente y por ende los aprendizajes de los estudiantes y finalmente el compromiso 5 gestión de la convivencia escolar en la institución educativa que habla de la planificación de reuniones y jornadas con padres de familia para dar orientaciones pedagógicas y de convivencia, además de generar espacios de participación de los estudiantes, entre otros.

Con respecto al directivo como líder formativo, responde a las demandas y necesidades de los docentes, así también en la contextualización (características de la institución educativa.), en establecer metas y expectativas hacia el logro de aprendizajes, por ello se hace ineludible sensibilizar, consensuar y socializarlas con los actores de la IE N° 81518 de la localidad de Farías. Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente de los docentes para lograr estudiantes

que se destaquen en comprensión de textos escritos, que desarrollen hábitos de lectura y que se empoderen de ella.

Las potencialidades de la localidad representan una oportunidad de mejora en forma participativa y consensuada entre los actores involucrados y como una alternativa de integración entre lo que demanda la población con la participación de la comunidad educativa, son verdaderos agentes de cambio, aliados estratégicos que representan un desafío para la institución como son: la Empresa Casa Grande, permitiendo que los pobladores tengan un trabajo digno que les permita el sustento de las familias, la UGEL-Ascope, con talleres, capacitaciones, realizando el monitoreo al trabajo realizado en la institución, entre otras.

A su vez la municipalidad realiza mejoras en la comunidad, también brinda apoyo la IE, la teniente gobernadora, autoridad local, apoya a casos sociales de la comunidad, monitorea de programa; Qali Warma; el Ministerio de Salud (MINS), en el marco de la prevención de enfermedades mediante vacunas, charlas informativas, medida de la visión, hemoglobina, loncheras saludables, agua segura, entre otros. Todos estos actores permiten que los estudiantes tengan mejor calidad de vida, encontrándose en óptimas condiciones para el aprendizaje.

Asimismo, se han realizado experiencias exitosas sobre Monitoreo y Acompañamiento que sirven como referentes para mejorar el Plan de la IE, estos son: Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 escuela unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca en Piura, año 2011 y “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”, realizada en el 2015 en la Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del águila Sánchez” la banda de Shilcayo, Tarapoto- Región San Martín.

Con relación al monitoreo existe acciones previas que se tienen que realizar como los acuerdos entre docentes y directivos acerca del conocimiento de los criterios tomados en consideración para recoger información referente a su labor pedagógica en el aula. También acuerdos para prevenir algún tipo de presiones dándole el verdadero sentido al monitoreo: mejorar el trabajo docente con el propósito de optimizar los aprendizajes de los estudiantes. (Guerrero, 2016).

Con referencia a los roles y responsabilidades de los actores internos de la IE son sin duda muy importantes; el directivo con su rol de liderazgo realiza una gestión democrática y eficaz de la enseñanza, a su vez los docentes deben asegurar el

aprendizaje de los educandos y el bienestar personal como la convivencia dentro de la IE, además, mantener una buena Comunicación con los padres de familia y/o apoderados como también buscar su mejora profesional capacitándose permanentemente; con los actores externos, el apoyo de los padres en la confección de materiales educativos propuestos por la docente, de los programas de apoyo social como Qali Warma, en el comité de gestión de riesgo y finalmente los estudiantes que se demuestran interés por adquirir habilidades comunicativas.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente tiene estrecha relación con los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo, Este proceso ayuda a definir estrategias y objetivos de la IE dándole direccionalidad, generando insumos que garanticen y aseguren un servicio de calidad. (PE01.3) la formulación del Plan Anual de Trabajo (PAT) y monitorear el desarrollo de los procesos de la IE (PE03.1).

En el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, el cual permite lograr la satisfacción de los estudiantes, familias y comunidad, proporcionar un ambiente seguro, acogedor y colaborativo en el que toda la comunidad educativa participe democráticamente, con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el perfeccionamiento del trabajo colegiado (PO03.1) y la ejecución de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En soporte al funcionamiento de la IE, conjunto de actividades necesarias para que esta funcione correctamente, siendo el soporte de los dos procesos anteriores y tiene como objetivo mejorar el servicio educativo, la administración de personal y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Así también, la correspondencia que existe entre el monitoreo, acompañamiento y evaluación, gestión curricular, MBDDirectivo y compromisos de gestión escolar es concurrente. El MAE tiene como objetivo principal mejorar la práctica pedagógica principalmente en la comprensión de textos escritos, además la gestión curricular, orientada a que los estudiantes logren desarrollar competencias así como mejorar la enseñanza.

Sobre la gestión participativa son las labores realizadas por los diferentes actores educativos, vinculadas a la tarea que le corresponde a cada uno en la escuela, además, generar oportunidades, espacios y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan (Loera, 2016). También es importante señalar la reflexión luego del monitoreo como estrategia para tomar conciencia de su labor, el intercambiar

experiencias, conformación de CPA, trabajo colegiado y colaborativo que efectuaran los docentes durante el proceso del MAE.

Asimismo, para que los aprendizajes se concreten es necesario docentes que asuman su rol, la responsabilidad y deseo de cambio. La mejora de la práctica docente para lograr los aprendizajes, mejorando la enseñanza a través de la creación de espacios de participación como: intercambio de experiencias, CPA, trabajo colegiado por ello el monitoreo y acompañamiento pedagógico debe de ser efectivo y reunir características mínimas como: sistemático y pertinente, flexible y gradual, trabajo colaborativo dentro de un ambiente de respeto y confianza, formativo, motivador, finalmente participativo y permanente e integral que viven en un ambiente armonioso (Minedu, 2014).

A este respecto, la retroalimentación es una herramienta importante para fortalecer las relaciones entre directivo y docente (crítica y autocrítica), a través de ella se busca el diálogo con el docente, lo que permitirá darse cuenta sobre sus aciertos, a su vez el directivo corregirá errores y omisiones u olvidos cometidos por la docente. (Canto, 2011). Tiene como objetivo el cambio de actitud y de las prácticas docentes, para que se motive y se comprometa a mejorar su desempeño en aula, debe realizarse a modo de diálogo y orientada a promover la reflexión, se realiza resaltando primero lo positivo que realizó de esta manera estará preparado para las sugerencias de mejora.

Para que los estudiantes logren los aprendizajes se necesita que la escuela asuma la responsabilidad social que le compete, poner en marcha una gestión democrática líder en calidad de enseñanza. Esto requiere una movilización promoviendo el pensamiento crítico-reflexivo y creativo de sus estudiantes y la valoración positiva de todas sus expresiones. Además, es indispensable que la escuela favorezca una convivencia inclusiva, agradable, que mejore las relaciones con la comunidad respetando su cultura, el rol de los padres de familia y demás actores educativos.

Es así que, para cumplir el desafío que tiene la educación: la mejora profesional para el progreso de los aprendizajes, con respecto al monitoreo se plantea las siguientes actividades: realizar un taller sensibilización sobre monitoreo, acompañamiento y evaluación, asimismo jornadas de revisión de los instrumentos de monitoreo (ficha de evaluación), elaboración del cronograma de monitoreo, realización de visita diagnóstica, procesamiento y Comunicación de resultados de la primera visita diagnóstica y visita de observación en aula de la sesión de aprendizaje.

Asimismo, la gestión pedagógica e institucional identifica características relevantes como el perfeccionamiento profesional del docente, el marco colaborativo entre directivos y docentes mediante la autoevaluación, coevaluación y la heteroevaluación y el buen aprovechamiento recursos humanos y materiales disponibles, trabajo colegiado colaborativo; además las expectativas y visión de futuro mediante la confianza que transmiten los directivos y docentes, traduciéndose en altas exigencias para los miembros de la comunidad educativa y finalmente una planificación del proceso educativo que permitirá espacios para el aporte de cada docente.(MBDD).

Por lo anteriormente expresado la buena práctica docente es importante para lograr en los estudiantes los aprendizajes esperados. Esto dependerá del liderazgo directivo el cual tendrá impacto efectivo no solo en los docentes sino en los estudiantes de la institución educativa. Es así que los contenidos trabajados tienen que responder a sus necesidades. Es así que los contenidos trabajados tienen que responder a las necesidades de los estudiantes, que sea útil para la vida, por ello, es indispensable que las personas que trabajan dentro de una institución educativa se involucren en los aprendizajes, acogiéndolos, dándoles un trato amable.

A este respecto, la competencia: comprende textos escritos es relevante, asimismo el conocimiento y aplicación de estrategias para lograr comprensión de textos escritos es fundamental para conseguir estudiantes lectores, involucrados en la lectura, que sepan interpretar la realidad que los rodea para tomar las mejores decisiones, ser personas autónomas que puedan dar solución a los problemas sociales y que se reconozcan como personas útiles a la sociedad, que vivan en armonía dentro de una convivencia escolar.

## **5. Sustentación de las Alternativas de Solución Priorizada**

### **5.1 Marco Conceptual**

A continuación se presenta el sustento del presente Plan de Acción.

#### **5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación**

##### **5.1.1.1. Monitoreo y desarrollo de la comprensión lectora**

*5.1.1.1.1. Monitoreo pedagógico.* Proceso que radica en recoger información sobre su práctica docente, identificando debilidades y fortalezas para tomar medidas oportunas y pertinentes con el objeto de lograr la mejora de los aprendizajes (Minedu, 2017). A este respecto, monitorear el ejercicio docente se hace esencial porque medio de esta acción se obtendrá información valiosa de cómo se está trabajando la comprensión de textos escritos para identificar las deficiencias y plasmarlos en el Plan de acción.

*5.1.1.1.2. Importancia del monitoreo.* Es significativo por muchas razones: Porque mejora el desempeño docente, al respecto, Tedesco, (2010) asevera que con el fortalecimiento del trabajo educativo se lograrán acortar las brechas en una sociedad que valora el conocimiento. Fancy Castro indica que la gestión del currículo supone necesariamente una negociación entre directores y docentes para debatir y superar determinadas falencias, de lo mencionado anteriormente se afirma que el monitoreo es significativo porque permite al docente saber si realmente está avanzando o no, es ahí donde el director devuelve la información para saber hacia dónde avanzar o corregir.

Asimismo, Leithwood, (2009) dice al respecto que es importante porque mejora la motivación y el compromiso asumido por los docentes hacia sus estudiantes, con la IE y con la comunidad, es decir para que haya docentes motivados y comprometidos es importante la actitud del directivo, lo que diga y lo que haga, es necesario palabras de aliento, de ánimo, un reconocimiento, una demostración de afecto, de consideración, esto favorecerá al incremento del compromiso y su desempeño docente.

Finalmente, también es importante porque los estudiantes tienen derecho a alcanzar el perfil al término de la Educación Básica Regular, es decir, lo que debe lograr durante su trayectoria escolar para ser útil a la sociedad, siendo imprescindible

que los docentes no estén solos sino que cuenten con el apoyo permanente del directivo. De tal manera, el monitoreo es una estrategia de apoyo a la mejora del trabajo pedagógico de los docentes para favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

*5.1.1.1.3. Estrategia de monitoreo.* Con el objetivo de obtener información sobre el ejercicio docente para luego tomar decisiones, posibilitando la mejora de su desempeño se pueden aplicar varias estrategias de monitoreo. En consideración a las características del contexto (directivo con aula a cargo) se puede mencionar la siguiente:

*Visita al aula.* El directivo visita el salón de clase para observar y registrar el quehacer docente teniendo en cuenta los indicadores del plan de mejora del docente para la identificación de fortalezas y debilidades en el área de Comunicación y sobre ello proporcionar el apoyo pedagógico correspondiente para que los estudiantes mejoren la comprensión de textos escritos. (Minedu, 2017).

*5.1.1.1.4 Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión.*

*Ficha de observación.* Consiste en el acopio de información cuantitativa y cualitativa de la práctica realizada en aula en forma directa durante la sesión de clase de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, para posteriormente realizar la asesoría correspondiente al docente tomando en cuenta las observaciones efectuadas.

*Cuaderno de campo.* Es una herramienta que nos sirve para realizar anotaciones de lo acontecido durante la expectación de la práctica educativa en la sesión sobre comprensión de textos escritos, en él se registran observaciones, evidencias de hechos y comentarios en forma breve, objetiva y detallada, realizada por un observador experimentado, en este caso el director y que posteriormente serán analizados.

**5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.** Es la acción de dar asesoría en forma continua. En este acto se desarrolla las diferentes acciones y estrategias para la asistencia técnica, el directivo ofrece asesoría técnica en forma permanente al docente a cerca de su práctica. Su finalidad es mejorar la práctica docente a través de la promoción de autonomía gradual y su reflexión continua sobre estrategias metacognitivas acerca de lo que realiza, para qué lo realiza, de la construcción de las alternativas de cambio, enmarcándose en un enfoque reflexivo y crítico.

El acompañamiento involucra desarrollar cuatro procesos: orientar las actividades docentes, formación y profesionalización, asesoramiento de estrategias

curriculares y pedagógicas y finalmente brindar soporte a los docentes para implementar mecanismos de innovación y transformación.

*5.1.1.2.1 Estrategias de acompañamiento.* Estas son:

*Asesoría personalizada.* Las acciones de asesoría se realizan con la finalidad al de generar la reflexión, análisis y la autocrítica como proceso constante y permanente de perfeccionamiento, fortalecimiento del desempeño del docente, se realizan durante las visitas en aula, en las reuniones de trabajo, propiciando el diálogo reflexivo, el análisis, la autoevaluación y la retroalimentación de la práctica pedagógica.

*Círculos de interaprendizaje.* Son espacios utilizados por los docentes y directivos para realizar el intercambio de experiencias sobre temas pedagógicos. Estos, también son importantes porque permite aprender mediante la socialización reflexión y discusión de buenas prácticas docentes, además conocer sobre algunas estrategias pedagógicas que aplicaron los docentes ante casos especiales.

*5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente.* (Minedu,2008), señala que la evaluación es un procedimiento que da valor a la práctica docente sobre las pruebas recogidas y tiene como finalidad que los docentes reflexionen sobre su desempeño, además sobre la responsabilidad que tienen con la calidad de enseñanza impartida a sus estudiantes.

*5.1.1.3.1 Tipos de evaluación.* Estos son:

*Heteroevaluación:* Evaluación que realiza una persona sobre otra para obtener evidencias de su desempeño. Estas pertenecen a distintos niveles, es decir no cumplen la misma función (Directivo- docente).

*Coevaluación:* Consiste en evaluar el desempeño de los docentes entre pares proporcionándose retroalimentación para mejorar su práctica pedagógica.

*Autoevaluación:* Consiste en que el docente tome conciencia de su propio quehacer pedagógico. Requiere de la absoluta honestidad y objetividad del que se evalúa.

*5.1.1.3.2 Instrumentos de evaluación.* La evaluación docente debe sustentarse en pruebas y demostraciones objetivas del desempeño laboral y que los juicios valorativos que resulten del proceso no pueden provenir de apreciaciones personales o impresiones subjetivas” (Minedu, 2008, p.12), es por eso que se hace necesario que sea el director quien desarrolle estrategias para recabar información sobre el desempeño de los docentes en la IE y a partir de la información recogida durante el

monitoreo, sirva para establecer con mayor exactitud el nivel de desempeño de los docentes.

*Lista de control:* Es un listado de ítems con características referidas a diferentes categorías a observar y el directivo tendrá que marcar si se producen o no.

*Ficha de autoevaluación:* Es un instrumento que recoge, interpreta y valora la información relacionada con la práctica personal. Cada docente valora para este caso su competencia respecto a estrategias metodológicas en las actividades del área de Comunicación.

### **5.1.2 Área de Comunicación.**

**5.1.2.1 Enfoque del área:** Comunicativo Textual. El área de Comunicación se sustenta en este enfoque. La lengua se enseña y se aprende en funcionamiento, es decir con el uso diario entre emisor y receptor en situaciones reales de comunicación para mejorar la motivación, con participación libre y creativa dentro de un contexto.

El enfoque comunicativo tiene como función fundamental el lenguaje, es decir la capacidad de expresar sentimientos, pensamientos y acciones. Para este enfoque es importante que la persona logre el manejo óptimo y adecuado de su lengua para que sea capaz de expresarse, que comprenda, procese y produzca textos. Así también, desarrollar capacidades comunicativas con la finalidad de que los estudiantes puedan interactuar en diferentes situaciones comunicativas. Textual, porque uno de sus usos del lenguaje es la expresión tanto oral como escrita, se aprende a leer y escribir interactuando con diferentes tipos de textos que responden a distintas situaciones comunicativas y que respondan a sus intereses y necesidades. (Minedu, 2009)

**5.1.2.2 Comprensión de textos.** La comprensión de textos es la capacidad para entender lo que se lee. Es interpretar, darle sentido, significado. Las bases de la comprensión de textos se dan desde el nivel inicial a través de la lectura, interpretación de imágenes, de láminas, en diálogos, preguntas y respuestas, cuentos son actividades con las que los docentes estimulan en cada momento a los estudiantes (Minedu, 2006).

Para Pinzás, (2012) la lectura es un proceso cognitivo, pero también un proceso de motivación. Es decir, para leer es necesario que el lector esté motivado por lo que es significativa la actitud del docente hacia la lectura y la pericia de mantener elevados niveles de motivación en los estudiantes. Finalmente, la lectura es un

proceso que siempre está en constante desarrollo, depende de la práctica y las oportunidades que se presenten.

**5.1.2.3. Competencia comprende textos escritos.** Se entiende por competencia a un saber actuar para lograr un propósito dentro de un determinado contexto en el que los estudiantes deben transferir y combinar en forma apropiada diferentes saberes. La competencia “Comprende textos escritos” consiste en que el estudiante percibe en forma crítica una variedad de tipos de textos y de diferente complejidad en diversas situaciones comunicativas pero para que ocurra el estudiante primero debe comprenderlo para interpretarlo, encontrarle un significado en función del propósito, en sus conocimientos, experiencias previas, además el uso de estrategias para luego tomar una actitud personal sobre lo leído. (Minedu, 2014).

**5.1.2.4. Estrategias metodológicas para desarrollar la comprensión de textos.** Según Carrasco (2003), una forma de cultivar la comprensión es enseñando y desarrollando estrategias de lectura. Del mismo modo. (Solé, 1998) realiza la clasificación de tres tipos de estrategias de comprensión lectora, según sea: antes de la lectura, durante o después de la lectura. Consiste en preguntas que debe hacerse el lector para guiar su lectura.

*A. Antes, durante y después de la lectura.*

-Actividades antes de la lectura.

Se activan los saberes previos es decir entregar información que ya se conoce y señalar lo que se espera del texto.

En esta etapa de la comprensión lectora, se responde a las siguientes preguntas: ¿Qué sé de este tema? - ¿Qué quiero aprender?

-Actividades durante la lectura.

En esta etapa el lector se enfrenta al texto y comienza a ver si lo señalado en las actividades anteriores concuerda con la lectura. De esta manera comprueba si la información entregada a partir de los conocimientos previos coincide con lo que le está proporcionando el texto. También se puede comenzar a leer un párrafo o parte de la historia y formular preguntas: ¿qué pasará a continuación?, también se parafrasea para entender mejor los hechos que se van dando.

- Actividades después de la lectura

En esta etapa, el lector está en condiciones de responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la idea principal? ¿Cuáles son las ideas secundarias?

Se trata organizar de manera lógica la información contenida del texto leído e identificar las ideas principales, es decir las más importantes, y las secundarias, aquellas que aportan información que no es fundamental en la historia (pueden ser descripciones de los personajes, del ambiente, de los acontecimientos, etc.). Para esto, se puede organizar la información realizando las siguientes actividades:

- Hacer resúmenes.
- Formular y responder preguntas
- Recontar
- Utilizar organizadores gráficos.

Para interpretar un texto escrito da un significado, un sentido. Para aprender a comprender un texto se hace a través de la lectura o de la interpretación de imágenes o láminas y en las conversaciones, preguntas y respuestas con las que el docente estimula constantemente a los estudiantes mientras les lee cuentos desde la educación inicial. En los primeros grados (primero y segundo) se enseña tanto la decodificación como la comprensión de lectura. De modo que cuando llega a tercer grado, la mayoría ya tiene experiencia en la interpretación de ilustraciones, mensajes Icono-verbales y textos escritos.

*B. Las siete estrategias cognitivas del buen lector.* Según Pinzás, J. (2015) explica que existen siete estrategias cognitivas a enseñar para mejorar la comprensión de textos desde el nivel inicial, es decir un buen lector tiene la capacidad de dar sentido, elaborar y entender lo que lee.

- “Saber conectar o asociar”: Recordar lo visto, lo vivido, escuchado o estudiado sobre el tema del texto.

- “Saber crear imágenes mentales o visuales”. Involucra imaginar lo que se lee, personajes y ambientes como en una película.

- “Saber identificar las ideas importantes”. Consiste en darse cuenta de lo esencial, lo que no se puede eliminar sin variar el significado.

- “Saber inferir”. Permite sacar conclusiones, hacer deducciones de causa y consecuencia a partir de lo que se lee.

- “Saber anticipar contenidos o predecir” que permite hacer hipótesis, adelantar contenidos, adivinar qué sigue.

- “Saber sintetizar”. Poner en pocas palabras el tema central.

- “Saber formular preguntas”. Hacer preguntas sobre el texto en base a las 6 estrategias anteriores.

**5.1.2.5. Niveles de comprensión.** Existen tres niveles, los cuales se deben de trabajar con mucho rigor en cada uno de los niveles educativos. Estos son:

a. *Nivel literal.*: En este nivel, el estudiante capta y aprehende las formas, los contenidos de los textos que son explícitos para luego producir como aparecen, o emplearlos adecuadamente realizando actividades. La información que trae el texto puede referirse a características, direcciones de personajes, a tramas, a eventos, animales, plantas, cosas, lugares, etc. La comprensión literal se da en todo tipo de tema.

Se enseña a identificar detalles, precisar el espacio, tiempo, personajes, secuenciar los sucesos y hechos, captar el significado de palabras y oraciones, recordar pasajes y detalles del texto, comprender el sentido de palabras de múltiples significados, saber encontrar la idea principal, identificar sinónimos, antónimos y homófonos, identificar relaciones de causa- efecto, reconocer las secuencias de una acción, identificar analogías. Realizando las acciones antes mencionada se podrá comprobar si el estudiante puede expresar lo que ha leído con sus propias palabras (parafraseo)

Preguntas literales: ¿Qué?, ¿Quién es?, ¿Dónde?, ¿Quiénes son?, ¿Cómo es?, ¿Con quién?, ¿Para qué?, ¿Cuándo?, ¿Cuál es?, ¿Cómo se llama?, etc.

b. *Nivel Inferencial o Interpretativo.* Proceso con mayor grado de profundidad, en este nivel se aprende los contenidos y sus relaciones con la intención del autor. Por lo que el lector no únicamente necesita detenerse a analizar, sino a poner de su parte conocimientos previos con el fin de indagar sobre lo que trata el tema, aportando enfoques, experiencia y criterios personales. En este nivel, el lector debe estar en condiciones de dar cuenta de la macro estructura o plan global del escrito, donde debe realizar:

- La discriminación de la información relevante, reconocimiento de lo más importante.
- Interpretación de significados.
- Inferencia de información nueva, a partir de datos explícitos.
- Formulación de conclusiones, desarrollar en los estudiantes la capacidad para concluir y sintetizar.

En este nivel se enseña a los estudiantes a: Deducir enseñanzas y mensaje, proponer títulos para un texto, inferir el significado de palabras, deducir el tema de un texto, elaborar resúmenes, predecir un final diferente, secuenciar hechos, interpretar el

lenguaje figurativo, elaborar organizadores gráficos. Además, si se hace una comprensión inferencial a partir de una comprensión literal pobre lo más.

Además, si se hace una comprensión inferencial a partir de una comprensión literal pobre, lo más factible es que se tenga una comprensión inferencial también pobre. Algunas preguntas inferenciales. Pinzás, (2007): ¿Qué pasaría antes de?, ¿Qué significa?, ¿Por qué?, ¿Cómo podrías?, ¿Qué otro título?, ¿Cuál es?, ¿Qué diferencias?, ¿Qué semejanzas?, ¿A qué se refiere cuando dice?, ¿Cuál es el motivo?, ¿Qué relación habrá?, ¿Qué conclusiones?, ¿Qué crees?, etc. La comprensión afectiva es parte de la comprensión inferencial se relaciona con la capacidad del estudiante de comprender los sentimientos y emociones de los personajes. Asimismo, la capacidad de darse cuenta de las emociones que le despierta el texto: alegría, tristeza, miedo, cólera.

c. *Nivel Crítico o evaluativo* Consiste en dar un juicio sobre el texto a partir de ciertos criterios o preguntas preestablecidas. Es más profundo, implica la formación de juicios propios con respuestas subjetivas, identificación con los personajes del libro, también con el lenguaje del autor, una interpretación personal a partir de imágenes literarias.

En este nivel los estudiantes aprenden a:

- Juzgar el contenido de un texto desde un punto de vista personal.
- Distinguir un hecho, una opinión.
- Emitir un juicio frente a un comportamiento.
- Manifiestar las reacciones que les provoca un determinado texto.
- Comenzar a analizar la intención del autor.

Preguntas de criticidad: ¿Crees que es?, ¿Qué opinas?, ¿Cómo crees que?, ¿Cómo podrías calificar?, ¿Qué hubieras hecho?, ¿Cómo te parece?, ¿Cómo debería ser?, ¿Qué crees?, ¿Qué te parece?, ¿Cómo calificarías?, ¿Qué piensas de?

**5.1.3 Uso del tiempo.** El compromiso de gestión 3 apunta al buen uso del tiempo dentro de la institución educativa. Según Martinic (2015), son los estudiantes los más afectados por la pérdida de tiempo en las escuela que no compensan estas carencias de estudio dentro de su casa, por ese motivo es imprescindible que los docentes utilicen bien el tiempo en el aula. No es suficiente el incremento de horas para incrementar los resultados, sino, dice Martinic, es necesario que se genere cambios en la práctica docente y en los recursos que dispone la escuela. Asimismo, docentes que llegan temprano, inician sus labores a la hora indicada, pero no se sabe si están utilizando

bien ese tiempo dentro del aula, es decir si están realmente ocupando esas horas desarrollando procesos pedagógicos.

Asimismo, la rúbrica 2 "Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje" pone énfasis en la capacidad que tiene el docente de gestionar el tiempo durante una sesión de clase de modo que se aproveche al máximo en el desarrollo de actividades de aprendizaje. Es importante que el docente conozca la forma adecuada de pasar de una actividad a otra (transiciones), además las interrupciones y las acciones accesorias. (Minedu, Rúbricas, 2017c), además el compromiso de gestión 3 apunta al buen uso del tiempo en la escuela.

En consecuencia, se debe planificar las sesiones con mucho cuidado, profundizando en la información que se va a trabajar, preparar con anticipación y tener a la mano los materiales a utilizar, priorizando el aprendizaje antes que otras actividades, además, tener en cuenta los ritmos y estilos de aprendizaje, evitando en todo momento la utilización del tiempo en actividades no pedagógicas como pasar lista, revisión de cuadernos, actuaciones, desfiles, entre otros.

**5.1.4 Materiales y recursos educativos.** Son todos los instrumentos que ayudan a los docentes en su tarea de enseñanza y también a los estudiantes a lograr los objetivos de aprendizaje. Cada estudiante tiene su propio ritmo para aprender, esto es muy importante considerarlo en el momento de seleccionar las estrategias y materiales a utilizar en la sesión de clase. Estas necesidades de los estudiantes deben ser identificadas para ser atendidas porque a partir de ellas es que se desarrolla la práctica pedagógica. Deben ser el punto de partida para seleccionar, elaborar y aplicar materiales educativos.

Los recursos didácticos son herramientas eficaces para desarrollar las sesiones de aprendizaje de una manera agradable, creativa, divertida, ayudan a despertar la motivación de los estudiantes, estos permiten asimilar mejor los contenidos. A través del uso apropiado de ellos se desarrollan la imaginación, destrezas, habilidades, actitudes y valores, además permite optimizar el tiempo durante de la sesión. La función principal de los medios y recursos es de facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**5.1.5 Convivencia escolar.** (Minedu, 2017a). Esta es referida a la vida escolar, es decir cómo las relaciones interpersonales se van construyendo dentro de la institución educativa, el buen clima escolar es importante pues favorece a que los estudiantes consoliden sus aprendizajes, sin embargo, no se refiere sólo a los aprendizajes de las

áreas sino también al desarrollo de valores de los estudiantes. (Nucci, 2015). Esta se desenvuelve en un ambiente que fundamenta los siguientes principios: La democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad.

La convivencia escolar plantea una participación democrática que promueva el cumplimiento de los derechos de todos los miembros de la comunidad educativa, que implique el ejercicio de la ciudadanía, en la que todos también tengan deberes que cumplir. En la escuela, la convivencia proporciona a los estudiantes competencias, capacidades, actitudes y valores para que puedan formarse como ciudadanos ejerciendo sus derechos y deberes con responsabilidad (Minedu, 2017a).

Es responsabilidad del directivo propiciar una convivencia democrática a través de la resolución de conflictos. Esto implica tener la capacidad para mejorar los espacios con una buena comunicación y respeto entre los actores en conflicto, de modo que no se vean como problema sino como una oportunidad para generar aprendizajes. (Pareja 2009). Para lo cual se debe de desarrollar actividades de integración, sesiones de tutoría como prevención de la violencia para los estudiantes, orientación a los padres de familia y desarrollo de capacidades en los maestros en relación a la convivencia escolar.

## **5.2 Experiencia Exitosa**

La experiencia exitosa denominada: “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa” se desarrolló en la IE N° 0523 “Luisa Del Carmen Del Águila Sánchez” ubicada en el AAHH. del distrito de La Banda de Shilcayo de Tarapoto, provincia y región San Martín, contaron con el apoyo de Fundación Telefónica y de la Federación Internacional “Fe y Alegría” en el asesoramiento sobre la implementación del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa 2014-2015. Fue desarrollada por los docentes Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara. Los actores involucrados Director, Sub Director, docentes, estudiantes, padres de familia, representantes de Fundación Telefónica, Federación Internacional Fe y Alegría.

La implementación del SMCE permitió realizar un diagnóstico de la IE tanto interna como externamente. Los resultados del diagnóstico y las evaluaciones fueron

analizados por docentes, padres de familia y estudiantes; organizados por equipos y en varias jornadas de reflexión, donde se determinó que el problema central en la Institución era “Las dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje que generan bajo rendimiento académico”, para lo cual se elaboró un Plan de Mejora que planteó como Meta: “Contar con una comunidad educativa comprometida con el proceso de enseñanza -aprendizaje y la mejora del rendimiento académico de los estudiantes”.

Para el tratamiento del problema se realizó la sensibilización a la comunidad educativa, centrado en observar a más profundidad los resultados del contenido enseñanza y aprendizaje como consecuencia del bajo rendimiento académico. Asimismo los maestros fueron capacitados por el ministerio de educación en Rutas de aprendizaje y acompañados por los especialistas de la unidad de gestión educativa local (UGEL).

En cuanto a las conclusiones obtenidas se menciona que es importante trabajar con un solo norte y en sintonía con toda la comunidad educativa, reflexionar permanentemente sobre su práctica pedagógica e identificar sus debilidades y fortalezas para intervenir en el mejoramiento de la enseñanza- aprendizaje, siendo indispensable tener bien claro nuestra propuesta pedagógica institucional, realizar evaluaciones constantes a la IE en todos sus aspectos para tener una visión más clara.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

#### **6.1.1 Objetivo general.**

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81518, distrito de Chocope, provincia de Ascope, UGEL Ascope – La Libertad.

#### **6.1.2 Objetivos específicos.**

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas, convivencia escolar, uso de material, recursos educativos y uso efectivo del tiempo.

- 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 comprende textos escritos.

- Evaluar la práctica docente a través de las evidencias recogidas en el proceso de Monitoreo y Acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.

### **6.2 Matriz del Plan de Acción**

Ante el problema presentado nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81518 del distrito de Chocope, provincia de Ascope, UGEL Ascope, se identifica como las causas que ha originado este problema: La inadecuada aplicación de estrategias metodológicas por la docente, estudiantes que no cumplen las normas de convivencia dentro y fuera del aula,

docente con limitado uso de materiales y recursos educativos y que hace mal uso del tiempo y finalmente, limitado monitoreo y acompañamiento por ser IE multigrado.

En consecuencia, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) del ejercicio pedagógico a la docente en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación es la alternativa de solución que se ha optado, por esta razón se realizará un conversatorio con el fin de sensibilizar a la docente sobre la importancia del MAE, además el conocimiento del instrumento a utilizar y finalmente las fechas del monitoreo el cual se realizará mediante una intervención con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de la docente, en el desarrollo de la comprensión de texto y convivencia escolar, con la observación de sesiones de aprendizaje mediante visitas a aula con el propósito de recoger información sobre su desempeño, además también es importante evidenciar la convivencia dentro del aula para identificar fortalezas y debilidades, acompañar la tarea docente mediante la asesoría personalizada con el propósito de brindar soporte técnico para mejorar la comprensión de textos escrito, asimismo los círculos de interaprendizaje forman y mejoran la práctica pedagógica, la comunicación virtual, mediante videos en situaciones pedagógicas que provocarán un diálogo orientador y y finalmente evaluar el desempeño a través de visitas al aula. Además es necesario poner en práctica estrategias que fortalezcan el desempeño docente en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.

Ante el problema presentado, tanto la alternativa de solución que se plantea, los objetivos y metas propuestas son pertinentes ya que a través del cumplimiento del 100% de éstos se logrará revertir esta situación logrando obtener un nivel satisfactorio de logros de aprendizaje en comprensión de textos escritos en los estudiantes del III ciclo de la institución educativa N° 81518 de la localidad de Farías.

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Acción, en la que se observa la alternativa de solución priorizada denominada: Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de Comunicación, competencia: comprende textos escritos, así mismo los objetivos específicos con sus respectivos indicadores, también las metas y estrategias a emplear para cada uno de ellos, además, las actividades que se realizarán indicando a los responsables y finalmente el cronograma a ejecutarse.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a la docente en el área de Comunicación: comprensión de textos escritos.	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas, convivencia escolar, uso de material, recursos educativos y uso efectivo del tiempo.	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas de observación atendidas al aula de la IE y autoevaluación aplicada a la docente.	Visita al aula	1.1 Taller de sensibilización sobre la importancia del monitoreo en la IE y conocimiento de la ficha de evaluación docente.	Directivo	x											
					1.2 Jornada de socialización del Plan de Monitoreo y revisión de los instrumentos de monitoreo (ficha de evaluación).		x											
					1.3 Elaboración del Cronograma de monitoreo.		x											
					1.4 Realizar una visita diagnóstica.				x									
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la visita diagnóstica				x									
					1.6 Realización de la segunda visita.									x				
					1.7 Procesamiento y comunicación de los resultados de la segunda visita.										x			
					1.8 Realización de la tercera visita.										x			
					1.9 Procesamiento y comunicación de resultados de la tercera visita.												x	
					Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una		Porcentaje de acompañamiento ejecutado para brindar	100% de acompañamiento ejecutado.	Asesoría personalizada.	2.1 Reconocimiento del uso de los materiales de lectura que se encuentra en la biblioteca.	Directivo							



## 7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Para garantizar el logro de los objetivos planteados en el Plan de Acción, el Plan de Monitoreo y Evaluación es sustancial puesto que permitirá detectar de manera oportuna las dificultades, los obstáculos y/o necesidades de las actividades que fueron planificadas durante el recojo de la información para tomar decisiones con el fin de replantear las actividades consideradas en el Plan de Acción. 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: Es la 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.

-Las evidencias: Son los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

- Los instrumentos: Son un conjunto de herramientas utilizadas para recoger información precisa sobre la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

- Los recursos, que son los medios que permiten lograr los objetivos trazados.

- Actores: Directivo, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad.

- El porcentaje de logro de la meta: Estima en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

En la implementación del Plan de Acción de Monitoreo y Evaluación de la práctica pedagógica a la docente en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, se contempla posibles riesgos que se pueden presentar en el transcurso de la ejecución y que obstaculizan su cumplimiento. Estos riesgos tienen que ver con las actitudes de la docente, así: docente con poca predisposición al cambio, reacia al monitoreo, disponibilidad de participar en jornada de reflexión, una posible interrupción por desastres naturales o huelga de docentes, solicitud de licencia, que no disponga de tiempo para la autorreflexión o demuestre desinterés por asistir a talleres de capacitación. A continuación se presenta la matriz de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIAS	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas, convivencia escolar, uso de material, recursos educativos y uso efectivo del tiempo.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula.	1.1 Taller de sensibilización sobre la importancia del monitoreo en la IE y conocimiento de la ficha de evaluación docente.	Directivo docentes						X	- Acta de acuerdos - Panel de productos - Fotos.	Lista de cotejo de actividades.	-Laptop -TV. -Papel bond -Cámara fotográfica	100% de visitas ejecutadas .
			1.2 Jornada de socialización del plan de monitoreo y revisión de los instrumentos de monitoreo (ficha de monitoreo).	Directivo docente						X	- Acta de acuerdos - Instrumentos contextualizados.		-Mapa de procesos -Impreso de la ficha de monitoreo	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivo docentes						X	- Plan de monitoreo		Impreso del cronograma de monitoreo.	
			1.4 Realización de la visita diagnóstica.	Directivo docente						X	- Acta de acuerdos. - Fotos.		Impreso de la ficha de observación. -Cuaderno de campo.	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita diagnóstica.	Directivo docente						X	-Ficha con resultados de la observación. Informe del desempeño docente - Fotos.		Impreso de ficha de observación.	
			1.6 Realización de la segunda visita.	Directivo Docente						X	- Acta de acuerdos -fotos		Cuaderno de campo.	
			1.7Procesamiento y comunicación de los resultados de la segunda visita.	Directivo Docente						X	-Ficha de resultados.		Impreso de ficha de observación.	

			1.8 Realización de la tercera visita.							X	- Ficha de resultados de la observación. - Fotos.		Impreso de la ficha de observación. -Cuaderno de campo.	
			1.9Procesamiento y comunicación de resultados de la tercera visita.							X	- Ficha de resultados.		Impreso de ficha de resultados.	
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 comprende textos escritos.	Porcentaje de acompañamiento ejecutado para brindar soporte técnico y afectivo para el desarrollo de capacidades de los docentes.	Asesoría personalizada.	2.1Reconocimiento del uso de materiales de lectura que se encuentra en la biblioteca escolar.	Directivo docente						X	-Fotos -Videos	Lista de cotejo de actividades	- Instructivos. -Manuales.	100% de acompañamiento ejecutado
			2.2Realización de la asesoría individual y asumiendo compromisos luego de la reflexión.	Directivo Docente						X	Acta de acuerdos		-Sesión de aprendizaje	
		Círculos de interaprendizaje.	2.3Talleres sobre estrategias de comprensión de textos escritos a nivel de GIA.	Directivos docentes						X	- Fotos - Videos		-Laptop -Tv. -Plumones -Papelotes	
			2.4Realización de la retroalimentación.	Directivo docente						X	- Plan del taller - Videos - Fotos.		-Laptop -Tv. -Impresos	
			2.5Implementación de las innovaciones y mejoras planificadas.	Directivo docente						X	- Fotos - Videos		-Impresos -Fotocopias	
			2.6 Socialización de los resultados.	Directivo docente						X	- Fotos - Videos		-Laptop -Tv. -Impresos	
			2.7 Elaboración del informe.	Directivo Docente						X	- Informe		-Laptop -Tv.	
Evaluar la práctica docente	Porcentaje de evaluación	Autoeval	3.1Realización de la autoevaluación.	Directivo docentes						X	- Ficha de autoevaluación.	-Impreso de la ficha de autoevaluación	100% de evaluaciones	



Ante las situaciones que representan un riesgo en la ejecución del Plan de Acción se tiene que estar preparado para contrarrestar estas eventualidades y permitan cumplir con los objetivos trazados, para lo cual se adoptarán las siguientes medidas: Convocar al diálogo, para sensibilizar a la docente llevándola a la reflexión sobre la importancia y características del monitoreo, acompañamiento y evaluación; en caso de pérdida de clase por licencia, huelga o fenómenos naturales y de licencias, realizar la recalendarización de las horas no trabajadas para recuperarlas, reprogramar visitas, consensuar horarios flexibles fuera de la jornada de trabajo para la reflexión y autorreflexión sobre su práctica pedagógica, con respecto a la participación de talleres, brindar información sobre los cursos de capacitación virtuales ofrecidos por el Ministerio de Educación, además, proporcionar apoyo personalizado.

A continuación, se presenta el cuadro de Riesgos y medidas adoptadas para darles solución:

OBJETIVO ESPECÍFICO	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTAR
<p>Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas, convivencia escolar, uso de material, recursos educativos y uso efectivo del tiempo.</p> <p>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 comprende textos escritos.</p> <p>Evaluar la práctica docente a través de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Docente con poca predisposición al cambio.</li> <li>-Docente que no acepte el monitoreo.</li> <li>-Posible interrupción por desastres naturales.</li> <li>-Horas de clases interrumpidas por una huelga de docentes.</li> <li>-Solicitudes de licencia.</li> <li>- Poca disponibilidad de un tiempo fuera de la jornada laboral para la autorreflexión.</li> <li>- No cuenta con tiempo disponible para asistir a los talleres de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la recalendarización de las horas no trabajadas para recuperarlas de acuerdo a la disponibilidad del tiempo.</li> <li>- Reprogramar visitas.</li> <li>-Sensibilizar a la docente llevándola a la reflexión, autoevaluación, asesorías personalizadas, talleres mediante círculos de interaprendizaje.</li> <li>- Reprogramar visitas.</li> <li>- Consensuar horarios flexibles fuera de la jornada de trabajo para la reflexión y autorreflexión, sobre su práctica pedagógica, talleres, jornadas de trabajo.</li> <li>-Con respecto a la participación de talleres, brindar información sobre cursos de capacitación virtuales dados por el MED, además, proporcionar apoyo personalizado.</li> </ul>

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

## 8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados para 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 de demanda la ejecución y la procedencia de la misma.

Asimismo, el presente Plan de Acción tiene respaldo legal mediante la Resolución Ministerial N°657-2017-Minedu, que es la norma técnica que tiene como finalidad dar a conocer las orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica de garantizar a una gestión efectiva través de acciones a fin de que los estudiantes obtengan logros significativos de los estudiantes, además la orientación a los directivos y demás miembros de la comunidad de las instituciones educativas y programas educativos para garantizar el desarrollo óptimo del año escolar 2018, los documentos de gestión como son el plan anual de trabajo (PAT), proyecto educativo institucional (PEI), proyecto educativo curricular institucional (PCEI) y reglamento interno (RI).

En cuanto a la cultura escolar, Elías (2015: p. 288) dice que se basa en creencias y valores, hábitos, tradiciones, costumbres y formas de realizar las cosas tomadas por la comunidad educativa, una cultura escolar que promueva una convivencia democrática y como consecuencia el involucramiento con las familias y con la comunidad. El directivo como líder pedagógico tiene la tarea de propiciar a través del MAE un ambiente que promueva el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Con la puesta en marcha del Plan de Acción se logrará en la institución educativa actores conscientes de su rol que les corresponde, así, docentes responsables con deseo de cambio participando en espacios de aprendizaje como trabajo colegiado, haciendo uso óptimo del tiempo para que se consoliden los aprendizajes, utilizando materiales y recursos educativos para lograr motivarlos durante las sesiones de aprendizaje, docentes monitoreados, acompañados y evaluados para mejorar su desempeño; estudiantes que logran un nivel satisfactorio de comprensión de textos escritos; dentro de un clima escolar favorable, de respeto y confianza, padres de familia participativos, colaborativos, apoyando siempre a sus hijos dentro de un

ambiente armonioso , respetuosos de normas, valores y tradiciones; una comunidad educativa cuyos actores tenga conocimiento de sus derechos pero sobretodo también atiende sus deberes bajo el liderazgo pedagógico del director para el logro los aprendizajes significativos asegurando de esta manera el fortalecimiento de la institución educativa en cuanto convivencia escolar.

El cuadro de presupuesto muestra los objetivos específicos, la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de cronograma, así como los costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS S/.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas, convivencia escolar, uso de material, recursos educativos y uso efectivo del tiempo.	1.1 Taller de sensibilización sobre la importancia del monitoreo en la IE y conocimiento de la ficha de evaluación docente.	marzo	2 Refrigerios S/.10.00 Impresión Fotocopias	Recursos propios
	1.2. Jornada de socialización del plan de monitoreo y revisión de los instrumentos de monitoreo.	marzo	Refrigerios S/.10.00 Impresión	Recursos propios
	1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo.	marzo	S/.2.00 Papel bond Impresión	Recursos propios
	1.4 Realización de la visita diagnóstica.	mayo	S/. 2.00 Impresión	Recursos propios
	1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la 1° visita diagnóstica.	mayo	S/.2.00 Impresión	Recursos propios
	1.6 Realización de la segunda visita.	agosto	2.00	Recursos propios
	1.7 Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda visita.	agosto	S/.2.00 Impresión	Recursos propios
	1.8 Realización de la tercera visita.	noviembre	S/.2.00 Impresión	Recursos propios
	1.9 Procesamiento y comunicación de resultados de la tercera visita.	noviembre	S/.2.00 Impresión	Recursos propios
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las	2.1 Reconocimiento del uso de los materiales de lectura que se encuentran en la biblioteca escolar a través de los manuales.	abril	S/10.00 Refrigerio	Recursos propios
	2.2 Realización de asesoría individual, asumiendo compromisos luego de la reflexión.	junio setiembre	Refrigerio S/.10.00	Recursos propios

capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.	2.3 Talleres sobre estrategias de comprensión de textos escritos.	mayo agosto	S/200.00 Realización evento	Recursos propios
	2.3 Realización de la retroalimentación.	mayo agosto	S/ 10.00 Refrigerio	Recursos propios
	2.4 Implementar las innovaciones y mejoras planificadas.	mayo agosto	S/10.00 Impresión	Recursos propios
	2.5 Elaboración del informe.	mayo agosto noviembre	S/ 2.00 Impresión	Recursos Propios
Evaluar la práctica docente a través de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.	3.1 Realización de la autoevaluación.	abril	S/.2.00 Impresión	Recursos propios
	3.2 Aplicación bimestral de la ficha de evaluación.	Mayo, agosto, noviembre.	S/.2.00 Impresión	Recursos propios
	3.3 Informe de resultados de la visita diagnóstica.	Mayo, agosto, noviembre.	S/.2.00 Impresión	Recursos propios
	3.4 Retroalimentación en reuniones de autorreflexión.	mayo julio setiembre	S/.10.00 Impresión Refrigerio	Recursos propios
	3.5 Informe final de la evaluación.	noviembre	S/. 2.00 Impresión	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto de Plan de Acción.

## **9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción**

El desarrollo de los módulos formativos se dieron en forma progresiva y brindando las orientaciones las cuales permitieron el empoderamiento en la gestión escolar y el liderazgo pedagógico, a través del análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio en el aprendizaje en la comprensión de textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81518 del distrito de Chocope, provincia de Ascope, UGEL Ascope.”

Este proceso se inició con el Módulo introductorio en él se reconoció las cualidades personales positivas que ayudaron a reconocer las fortalezas, asimismo reconocer el Plan de Acción y la buena práctica como medios para fortalecer el liderazgo pedagógico, con la elaboración de la ruta de cambio conllevó a la sensibilización, aspecto importante para identificar los problemas de la institución educativa, colocando la mira en aquellos que afectan directamente al logro de los aprendizajes de los estudiantes, a través del cual se priorizó el problema. Asimismo la propuesta de las posibles alternativas de solución, siguiendo los lineamientos para la formulación de la visión de la institución educativa retos y alternativas de solución al problema priorizado.

Los conocimientos compartidos en el Módulo 1, favorecieron la construcción de un árbol de problemas comprobando sus causas y efectos del problema priorizado, a través de la estrategia de la chacana, se identificó los desafíos y retos de la gestión escolar, en función de los aspectos que afectan a la gestión de la IE. Además se propuso posibles alternativas de solución respecto a los desafíos encontrados para afrontarlos con los actores de su comunidad educativa.

Respecto al Módulo 2, se priorizó alternativas de solución a los problemas identificados en el diagnóstico de la IE, además se diseñó el PAT estableciendo metas de aprendizaje en base a un diagnóstico confiable, incorporando las estrategias para implementar una planificación y evaluación curricular colaborativa por ciclos y niveles. Además, la implementación de acciones en la IE para el uso óptimo del tiempo, infraestructura, equipamiento y materiales educativos.

El Módulo 3 está referido a considerar los problemas priorizados dentro de la IE respecto a la convivencia, cultura organizacional y la participación de los estudiantes,

diseñando estrategias para generar un clima de relaciones interpersonales favorable entre los actores de la IE. Asimismo el manejo de técnicas para la resolución de conflictos.

En cuanto al Módulo 4, desarrolló lo relacionado a Gestión curricular, Comunidades profesionales y Liderazgo Pedagógico, permitió también empoderarse de los lineamientos considerados en el DCN, sus enfoques transversales, el perfil del egreso, competencias y capacidades, como también el papel que desempeña la líder directivo como gestora del currículo; asimismo, se logró conocer los lineamientos y orientaciones para terminar con el diagnóstico. También se procesó los resultados recogidos con los instrumentos aplicados para analizar y reflexionar sobre la toma de decisiones realizándose la tabulación de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos.

Finalmente, en el Módulo 5 sobre Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica docente permitió identificar el enfoque, las estrategias y las herramientas del MAE para incorporarlos en el del Plan de Acción. También, se dieron las orientaciones y la estructura para la elaboración del Plan de Acción que ayude a formular acciones concretas que ayude a formular las actividades específicas para dar solución al problema priorizado.

## 10. Lecciones Aprendidas

En el transcurso de implementación del presente Plan de Acción se alcanzó a identificar los siguientes aprendizajes:

- Realizar un diagnóstico institucional para identificar y priorizar los problemas que afectan el logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación oportuna de los agentes educativos, permitiendo el planteamiento de alternativas de solución viables, medibles y confiables, que conlleven a alcanzar las metas propuestas.
- Operativizar las dimensiones de liderazgo eficaz orientan las acciones de mejora para alcanzar a la escuela que se quiere, con la intervención de todos los agentes educativos priorizando las metas y asumiendo compromisos compartidos.
- Asegurar una gestión escolar que incorpore la gestión de procesos, que permita lograr la prestación del servicio educativo de manera eficiente y eficaz, atendiendo los problemas de la IE de manera oportuna, involucrando a la comunidad educativa, con el fin de trabajar de manera articulada y participativa asegurando elevar los niveles de aprendizaje en los estudiantes.
- Fomentar un clima escolar positivo que asegure un ambiente de confianza, respeto, solidaridad entre todos los actores de la IE, y que genere espacios de reflexión sobre las acciones ante los demás, permite propiciar una buena convivencia y condiciones para alcanzar aprendizajes óptimos.
- Implementar el MAE empoderando a los docentes de su importancia, estableciendo una cultura evaluativa formativa la que permitirá generar un cambio de esquemas en los docentes, promoviendo su desarrollo profesional, mejorar su práctica pedagógica para brindar un servicio de calidad y como consecuencia la optimización de los aprendizajes de los estudiantes y el logro de las metas a nivel institucional.

## Referencias

- Carrasco, A. (2003). «Leer, leyendo, lectura». *Revista mexicana de Investigación Educativa*, Vol. V, N° 9, pp: 169-171, México.
- Canto, J. (2011). Autoeficacia y educación. *Revista Educación y Ciencia*, 2(18), 45-53.
- Elias, M. (2015). *La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo*. *Revista Eléctrica Educare*, 19(2), 285-301. Recuperado de <http://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v19n2/a16v19n2.pdf>
- Fancy, R. (2008). *Representación de los procesos de gestión escolar y práctica pedagógica en establecimientos educacionales con programa liceo para todos*. (Tesis doctoral). Valladolid, España.
- Guerrero, L. (2016). *¿Y cómo haría un director escolar para gestionar el currículo?* Recuperado de <http://www.educacionperu.org/y-como-haria-un-director-escolar-para-gestionar-nada-menos-que-el-curriculo/>
- Leithwood K. (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Recuperado: [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0038/File/libros/Libro\\_Liethwood.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0038/File/libros/Libro_Liethwood.pdf)
- Martinic, S. (2015). *El tiempo y el aprendizaje escolar: La experiencia de la extensión de la jornada escolar en Chile*. *Revista Brasileira de Educacao*. <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v20n61/1413-2478-rbedu-20-61-0479.pdf>
- Ministerio de Educación. (2017a). *Participación y clima institucional. Módulo 3.1° edición*. Lima Perú.
- Ministerio de Educación. (2017b). *Guía de estrategias Metacognitivas para desarrollar la comprensión lectora*. Perú: Editorial Metrocolor S.A.
- Minedu (2017c). *Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente*. Manual de Aplicación
- Ministerio de Educación. (2017). *Monitoreo acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima .Editorial Punto digital S.R.
- Ministerio de Educación. (2017) *Módulo 6. Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico- Primer fascículo*.
- Ministerio de Educación. (2016). *Módulo 6: Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Guía para el formador- primer fascículo*. Lima.

- Ministerio de Educación. (2016a). *Resolución de Secretaría General N° 08-2016. Norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación. Básica.*
- Ministerio de Educación. (2016b). *Enfoques de Gestión Escolar 2016 Loera.*
- Ministerio de Educación. (2016c). *Compromiso de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE -2017.* Lima.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo Escuela.* Lima. Perú.
- Ministerio de Educación. (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes.*
- Ministerio de Educación. (2014) *Rutas del aprendizaje. Segunda edición.* Lima. Perú.
- Ministerio de Educación (2013). *Rutas de aprendizaje.* Fascículos para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación (2008). *Evaluación anual del desempeño laboral de docentes y directivos docentes.* Guía metodológica. Bogotá: MENC.
- Ministerio de educación (2006). *Guía de estrategias metacognitivas para desarrollar la comprensión lectora.* Pueblo Libre: Fimart.
- Nucci, L. (2015). *Facilitando el desarrollo moral a través del clima escolar y la disciplina constructivista.*
- Pareja, J. (2009). *Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas.* Educación y educadores.
- Pinzás, J. (2015). *Guía de estrategias metacognitivas para desarrollar la comprensión lectora.* Ministerio de Educación. Lima. Perú.
- Pinzás, J. (2012). *Leer pensando. Introducción a la visión contemporánea de la lectura.* Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Rodriguez, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza.* vol.14 no.2. Chile.
- Solé, I. (2012). *Estrategias de comprensión lectora.* Barcelona: Gráo.
- Solé, I. (2008). *De la lectura al aprendizaje Solé, I. (2008). De la lectura al aprendizaje.* In M. I. Borrero, *Lecturas complementarias para maestros.* Leer y escribir con niños y niñas. Bogotá.
- Soto, L. y Camacho, N. (2017). *El monitoreo y acompañamiento pedagógico para fortalecer el desempeño docente de la IEI N°199 “Divina Providencia” de Abancay:* Recuperado <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2013>

Tedesco, J. (2010). *Educación y justicia: El sentido de la educación*. Recuperado de <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/la-educación-en-el-horizonte-2020.pdf>.

Robinson, V. (2008). *Las cinco dimensiones del liderazgo eficaz*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/355227201/Las-Cinco-Dimensiones-Del-Liderazgo-Eficaz>.