

# INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

## PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS EN SU LENGUA MATERNA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80521 “MANUEL ENCARNACION SAAVEDRA GELDRES” DEL DISTRITO SANTIAGO DE CHUCO –PROVINCIA DE SANTIAGO DE CHUCO - UGEL SANTIAGO DE CHUCO – LA LIBERTAD.

### **TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TITULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN GESTION ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

AGREDA MENDEZ, Pablo Alejandro

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 .....	4
2. Diagnóstico .....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados .....	8
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	8
2.1.2 Resultados cualitativos.....	8
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo .....	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	13
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución .....	16
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada .....	19
5.1 Marco Conceptual .....	19
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación .....	19
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	19
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico .....	19
5.1.1.1.2. Características de monitoreo pedagógico .....	19
5.1.1.1.3. Estrategias de monitoreo pedagógico .....	20
5.1.1.1.4. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.2 Acompañamiento Pedagógico .....	21
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico .....	21
5.1.1.2.2. Dimensiones de acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.2.3. Estrategias de acompañamiento pedagógico .....	25
5.1.1.2.4. Funciones de acompañamiento pedagógico .....	26
5.1.1.3 Evaluación .....	27
5.1.1.3.1. Definición de evaluación .....	27
5.1.1.3.2. Modelos de evaluación .....	27
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación .....	30
5.1.1.3.4. Tipos de evaluación.....	31

5.1.2 Área de Comunicación.....	31
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación .....	33
5.1.2.2. Competencias .....	32
5.1.2.3. Capacidades.....	33
5.1.2.4. Stándares de aprendizaje .....	33
5.1.2.5. Desempeño .....	34
5.1.2.6. Estrategias metodológicas .....	35
5.1.2.7. Estrategias para fortalecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje .....	35
5.2 Experiencia Exitosa.....	36
6. Diseño de Plan de Acción .....	38
6.1 Objetivos .....	38
6.1.1 Objetivo general .....	38
6.1.2 Objetivos específicos .....	38
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	39
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	43
8. Presupuesto .....	51
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción .....	53
10. Lecciones Aprendidas .....	55
Referencias.....	56
Apéndice .....	58

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i> Análisis de Resultados del Diagnóstico .....	12
<i>Figura 3.</i> Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	15
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	40
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción .....	45
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción .....	49
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	51

## **Introducción**

El presente trabajo académico sobre Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente del área de Comunicación del III ciclo de Educación Básica Regular de la de la Institución Educativa N° 80521 “Manuel Encarnación Saavedra Geldres” del distrito de Santiago de Chuco, provincia de Santiago de Chuco - UGEL Santiago de Chuco – La Libertad, corresponde al producto final del proceso de formación sobre buenas prácticas y Plan de Acción del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, Item 04 – La Libertad.

El trabajo académico ha sido realizado porque expresa la finalidad de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico que es la de fortalecer competencias y desempeños de los directivos de IE públicas para incrementar su idoneidad y capacidad para evaluar y dar soporte a sus equipos docentes y mejorar las condiciones institucionales de la Escuela que favorezcan la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, es un aprendizaje y una herramienta para implementar de manera complementaria los tres pilares de política del Sector: Modernizar la gestión de la Institución Educativa, revalorar la carrera del directivo y mejorar los aprendizajes y ésta se ejecuta sobre las mismas competencias del directivo establecidas en el MBDDirectivo.

El trabajo académico se elaboró respetando la secuencia de actividades para el logro de las competencias establecidas. Se priorizaron problemas a partir del análisis de la realidad de la institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente haciendo uso óptimo de los recursos como una manera efectiva de responsabilizarse por los resultados de los aprendizajes planificando alternativas de solución. Estas alternativas de solución se tomaron de manera informada y contextualizada, a partir de prioridades establecidas y evidencias recogidas en el entorno institucional, familiar y social. La alternativa de solución priorizada (MAE) permite al directivo gestionar el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática, acompañar y evaluar el desempeño docente desde su rol de líder pedagógico, impulsando la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos.

El trabajo académico presenta cinco partes bien definidas y sustentadas. La primera parte corresponde a los acápites uno y dos que se refieren a la identificación de la problemática a partir de un análisis y caracterización del contexto socio – cultural de la Institución Educativa y la definitiva formulación del problema, sustentado en los resultados de la aplicación de los instrumentos cualitativos y cuantitativos del diagnóstico.

Una segunda parte, que corresponde a los acápites tres y cuatro, sustenta el accionar de los directores como parte de su rol de líderes pedagógicos y su preocupación por el mejoramiento de los aprendizajes que involucre el compromiso de toda la comunidad educativa. Esto se expresa en el planteamiento y sustentación de los alcances del monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógicos como alternativa de solución.

La tercera parte corresponde al acápite cinco, que presenta la sustentación teórica de la alternativa de solución priorizada. Es decir, la definición, estrategias de aplicación, tipos, métodos e instrumentos del monitoreo, acompañamiento y evaluación. Se hace referencia además, al área curricular involucrada, las estrategias metodológicas y recursos para desarrollar la competencia, culminando con la indicación de alguna experiencia exitosa.

Una cuarta parte toca los acápites seis y siete referidos al Diseño del Plan de Acción partiendo del Objetivo general y específicos y la presentación de la Matriz del Plan de Acción y el Plan de Monitoreo y Evaluación de dicho plan. Como parte última, correspondiente a los acápites ocho, nueve y diez, se presenta un cuadro general del Presupuesto requerido para la implementación del Plan de Acción con la descripción del proceso que comportó su elaboración. Se culmina esta parte con el enunciado de algunas lecciones aprendidas a lo largo de la elaboración del presente trabajo académico a modo de reflexión y auto evaluación final.

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

### **1.1 Caracterización del Contexto Sociocultural de la IE N° 80521 “Manuel Encarnación Saavedra Geldres”**

El glorioso y centenario colegio N° 80521 “Manuel Encarnación Saavedra Geldres” está ubicado en la calle Trilce N° 210 del distrito y provincia de Santiago de Chuco, región La Libertad. Está construido en un terreno inclinado donde el local se ve afectado por las lluvias en la época de invierno, y por agencias informales de combis, las cuales causan que las personas que viajan miccionen en las calles y paredes de la Institución Educativa. Además la presencia de desagüe de las viviendas colindantes ; lo que constituye un peligro para la población estudiantil y comunidad.

El local del colegio N° 80521 “Manuel Encarnación Saavedra Geldres” es moderno y construido de material noble, el cual está diseñado y distribuido de la siguiente manera. El pabellón administrativo, el cual tiene dos niveles, donde en el primer nivel se encuentran la Dirección, subdirección, servicios higiénicos para los docentes y laboratorio, y en el segundo nivel se encuentra el aula de Innovaciones Pedagógicas y aula de música.

El pabellón de primaria consta de dos niveles con siete aulas pedagógicas, las cuales son compartidas por las secciones A y B por los estudiantes de los turnos mañana y tarde, además existe un ambiente denominado sala de profesores; el pabellón de secundaria tiene dos niveles donde funcionan las secciones del 3° al 5° en el turno mañana y en el turno tarde 1° y 2°, adyacente a este pabellón se encuentra la cocina de Qali warma y entre los pabellones de primaria y secundaria están ubicados los servicios higiénicos que son ocupados por los estudiantes de primaria y secundaria; al centro de estos ambientes se encuentra el patio principal donde se hace la formación diaria y además se utiliza para las actuaciones culturales por celebraciones de fechas cívicas.

Actualmente brinda servicio educativo a dos niveles, en primaria es polidocente completo y cuenta con catorce docentes incluido el docente de música; y veintidós docentes en secundaria; en primaria tiene una población escolar de 250 estudiantes distribuidos en trece secciones del 1° al 6° grado con dos secciones por

grado, a excepción del 3° grado que hay hasta la sección “C” y en secundaria hay una población escolar de 450 estudiantes del 1° al 5° de secundaria.

El distrito de Santiago de Chuco es capital de la provincia del mismo nombre y se le considera como capital de la poesía del Perú por ser cuna del vate universal César Vallejo; cuenta con una topografía accidentada, situada en el margen izquierdo del río Patarata, en las faldas del cerro Killa-Irca, se encuentra rodeada por extensas áreas de cultivo y bosques de eucalipto; tiene una población aproximada de 25 000 habitantes, las cuales se dedican las a las actividades económicas como: trabajos temporales dados por la Municipalidad, agricultura(cultivo de papa, trigo, cebada, haba, arveja, avena, chocho, lino, lenteja, maíz, etc.); ganadería (ganado: ovino, lanar caballar, caprino, vacuno, etc.). Por ser el distrito capital de la provincia cuenta con servicios básicos: agua potable, electricidad, desagüe, telefonía móvil, cable, internet.

Referente al sector educación hay desde el nivel inicial, hasta superior (dos institutos de educación superior; tecnológico y pedagógico) y una sede de la Universidad Nacional de Trujillo con las carreras profesionales de Ingeniería agrónoma e Ingeniería Ambiental.

La relación con la comunidad es buena y cordial y se cuenta con el apoyo directo de las Instituciones públicas tales como: Municipalidad provincial, comisaría PNP, Fiscalía, Juzgado Provincial, UGEL-SCH., Parroquia, ANA, oficina del Ministerio de Agricultura, CEM, etc. También se cuenta con las organizaciones internas a la IE APAFA, CONEI, Municipio escolar, Comité de evaluación, Programas (Qali warma y Soporte Pedagógico), promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde el ámbito que le corresponde, teniendo una meta que es el logro de lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado**

Después de haber analizado la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes, como lo es ECE 2014, 2015 y 2016 y registros oficiales de evaluación se formuló el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la

competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80521 “Manuel Encarnación Saavedra Geldres” del distrito de Santiago de Chuco-UGEL. Santiago de Chuco.

Una de las causas que ha provocado este problema es la Planificación Curricular impertinente de los docentes que no desarrollan los enfoques y estrategias didácticas de acuerdo al CNEB en las diferentes áreas curriculares. El factor que se relaciona a esta causa es gestión curricular, vinculado a la desmotivación de los docentes por cumplir sus funciones y realizar un trabajo colegiado que les permita planificar de forma adecuada. Todo este incidente ha provocado que los docentes desarrollen sus sesiones de aprendizaje de manera rutinaria en la comprensión de textos escritos.

El uso de estrategias didácticas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje de los estudiantes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación y el desconocimiento de los procesos didácticos como el antes, durante y después de la lectura. El factor que se relaciona a esta causa es la gestión curricular, específicamente al desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes debido a la falta de capacitaciones y espacios para el aprendizaje entre profesionales de la educación.

Todo esto genera que las clases ejecutadas por los docentes sean aburridas y poco significativas ya que los estudiantes no están motivados porque no se toma en cuenta sus intereses, necesidades y estilos de aprendizaje, ya que el administrativo para hacer un seguimiento al docente de manera frecuente. Un factor importante relacionado con esta causa es el MAE, que no se cumple en la realidad. Al no tener un acompañamiento planificado y sistemático, los docentes han terminado improvisando en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, lo cual demuestra que no han asistido a talleres y/o capacitaciones.

Una segunda causa del problema es el inadecuado proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes, ya que el directivo tiene muchas actividades administrativas para hacer un seguimiento a los docentes. Un factor importante relacionado con esta causa es la Planificación del monitoreo y acompañamiento, que no se cumple en la realidad. Al no tener un acompañamiento planificado y sistemático, los docentes han terminado improvisando la ejecución de sus sesiones de aprendizaje, lo cual demuestra que no han recibido talleres de capacitación.

Una tercera causa del problema es la aplicación inadecuada de estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula y el factor relacionado es la Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto ha dado lugar al desorden e indisciplina en las aulas que dificultan los aprendizajes.

Para poder atender a estas causas que permiten superar el problema es necesario considerar las predisposiciones de los docentes, el CNEB, Perueduca, los ambientes de la Institución Educativa N° 80521 y hay que aprovechar el apoyo de los especialistas de la UGEL-Santiago de Chuco y los programas Soporte Pedagógico y PELA.

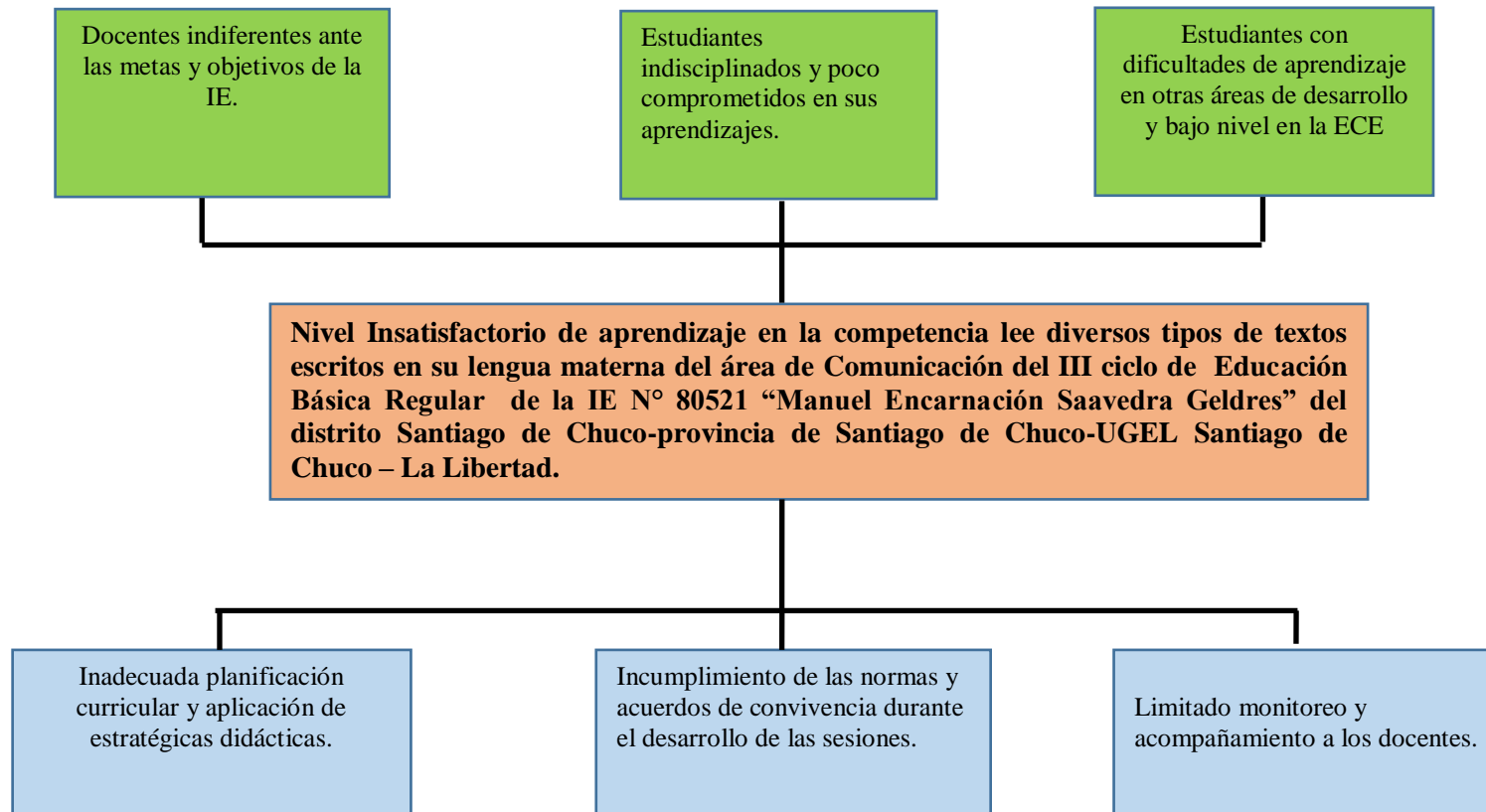


Figura 1. Árbol de problemas.

## 2 Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos

Para la realización del diagnóstico se han utilizado los instrumentos de recolección de datos sea cuantitativos o cualitativos. Para obtener la información cuantitativa, se aplicó una ficha de observación con aspectos e ítems definidos para la información cualitativa se aplicó una ficha técnica de grupo focal.

**2.1.1. Resultados cuantitativos.** El 60% de los docentes tiene dificultades para realizar su Planificación Curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluir actividades para el desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos, dosificando el tiempo, regulando el comportamiento, fomentando el buen trato y contextualizando. Esto se debe a que en realidad no se ha realizado un trabajo colegiado y no tiene claro el enfoque propuesto en cada área. Así también no han recibido la asesoría y monitoreo adecuado.

Por otro lado el 90% de docentes tienen problemas en problematizar y/o plantear el reto o desafío cognitivo, en aplicar estrategias de lectura (antes, durante y después) teniendo en cuenta el enfoque Comunicativo y Textual y a la vez hay dificultades en elaborar y aplicar los instrumentos de evaluación formativa y sumativa. Esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para generar aprendizajes significativos, así también no han recibido el monitoreo y asesoría oportuna.

Finalmente el 80% de los docentes tiene dificultades para reconocer el esfuerzo individual de los estudiantes mediante expresiones estimulantes y motivadoras y promover un clima adecuado entre ellos, basado en relaciones horizontales y colaborativas.

Esto se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para hacer cumplir las normas de convivencia y la acción reparadora pertinente.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Los docentes consideran que el plan de monitoreo se elabora, presenta se aprueba, se da a conocer, pero no se cumple con su ejecución, participación, evaluación y reflexión y contextualización de la ficha de monitoreo.

Así también los docentes afirman que el monitoreo se realiza con poca frecuencia, pero generalmente prima la autoevaluación que no siempre permite recoger información válida para poder retroalimentar.

Finalmente, considera que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y las pocas veces que se lleva a cabo no consideran un espacio para la asesoría que permita hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente. Para revertir esta situación se debe elaborar y ejecutar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, con el objetivo mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo académico es nivel insatisfactorio en el logro de la Comprensión Lectora y aprendizaje del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de EBR de la IE N° 80521 “Manuel Encarnación Saavedra Geldres” de distrito de Santiago de Chuco-UGEL. Santiago de Chuco – La Libertad.

Para hacer el diagnóstico de este problema se ha aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para plantear el conflicto cognitivo, usar estrategias metodológicas referidas al enfoque comunicativo y textual y acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje, sus intereses y necesidades. Asimismo, le cuesta reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una Comunicación estimulante y/o positiva. Por otro lado, los docentes no manejan los recursos tecnológicos en el desarrollo de la sesión, no utilizan los materiales y/o recursos educativos de su contexto de manera oportuna, ni tampoco elaboran material con apoyo de los padres de familia. Esto se debe a que los docentes no han recibido la asesoría correspondiente ni han sido monitoreados permanentemente, tampoco se ha realizado un trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje

(PO04.1), el referido a la realización de la programación curricular (PO02.1) y el proceso referido a promover la convivencia escolar (PO05.1). Todo esto del mismo modo, se relaciona con la competencia 5 del MBD Directivo referido. El cual se enuncia así: 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. Entonces se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión, progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y la gestión de la convivencia escolar.

Asimismo, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: el monitoreo y acompañamiento se realiza en toda institución educativa a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como un espacio de reflexión y asesoría. Sin embargo, no se realiza de manera frecuente debido a múltiples ocupaciones del cargo directivo. Tampoco se han socializado los instrumentos de monitoreo con la comunidad educativa

Por otro lado, los círculos de interaprendizaje a través del Programa de Soporte Pedagógico se han realizado regularmente, pero muchas veces se han convertido en espacios de reuniones sobre temas generales vinculados al fortalecimiento de las capacidades del docente y no referente al trabajo pedagógico en sí, para que le sirva al docente mejorar sus estrategias en el desarrollo de las sesiones para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión PO04.3 el cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera se relaciona con las competencias seis: gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta del MBD Directivo. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE N° 80521 “Manuel Encarnación Saavedra Geldres”

El reto que tiene el equipo directivo es: fortalecer la práctica pedagógica de los docentes en la competencia leer diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80521 “Manuel Encarnación Saavedra

Geldres”, provincia de Santiago de Chuco- UGEL Santiago de Chuco – La Libertad. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos:

-Monitorear la práctica docente del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

-Acompañar la práctica docente del área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.

-Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas del área de Comunicación.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE N°80521 “Manuel Encarnación Saavedra Geldres” del distrito de Santiago de Chuco-UGEL - Santiago de Chuco – La Libertad.</p>	<p><b>Resultados cuantitativos:</b> La solución de esta problemática exige capacitación y actualización permanente de todo el personal de mi Institución Educativa en Planificación curricular, y estrategias pedagógicas y didácticas que para mejorar no solo del aprendizaje sino también de los procesos de gestión y evaluación continua. La convivencia escolar necesita ser fortalecida, mediante el establecimiento consensuado de las Normas de Convivencia, para un contexto armónico, respetuoso, inclusivo e integrador, generador de un ambiente propicio para el aprendizaje. <b>Resultados cualitativos:</b> El acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo es sostenido durante todo el año y responde a una planificación pero no ha sido difundida en la Institución Educativa. El acompañamiento pedagógico se realiza con diversas estrategias como el Monitoreo al docente en el aula, Asesoría y retroalimentación, Talleres de Fortalecimiento.</p>	<p>PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento. PE01.4 Establecer el RI. PE03.1 Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE. PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento. PO04.1 Monitoreo de las sesiones de aprendizaje. (PO02.1) referido a la realización de la programación curricular. (PO05.1). el proceso referido a promover la convivencia escolar. PO04.3 se vinculan con el proceso de gestión.</p>	<p><b>Compromisos:</b> - Progreso Anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE. -Acompañamiento y monitoreo y a la práctica pedagógica, para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. -Gestión de la Convivencia Escolar. Normas de Convivencia consensuadas incluidas en el Reglamento Interno, publicadas en algún espacio visible de la IE.</p>	<p>-Competencia2 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. -Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. -Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje.</p>

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

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

El rol del Líder Pedagógico contempla varias dimensiones según Viviane Robinson, citada en el Módulo Introdutorio (Ministerio de Educación, 2016), la cual lo detallamos a continuación:

La primera dimensión es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje del área de Comunicación, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos. Esto se debe realizar para que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos de forma estratégica. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa del área de Comunicación en todas las aulas para su uso respectivo. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.

La tercera dimensión planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación. Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos

experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

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

<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.	Lograr la identificación de toda la Comunidad educativa, orientar los documentos de gestión, y realizar el monitoreo de inicio, progreso y salida al cumplimiento de las metas y expectativas de la IE.	Para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de la IE se necesita implementar mecanismos institucionales que nos permitan dirigir las acciones a la mejora permanente del proceso pedagógico.
Obtención y asignación de recursos de forma estratégica	Organizar, facilitar y distribuir oportunamente los materiales educativos. Los materiales deben estar al alcance de los estudiantes.	Porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Monitorear y orientar la aplicación de la evaluación formativa.	Para estimular en los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	Identificar las necesidades de desarrollo profesional del equipo docentes, a partir de un reconocimiento de fortalezas y debilidades de su práctica. Lograr que los docentes reflexionen sobre su propio desempeño pedagógico. Desarrollar acciones de incorporar en su práctica diaria el aprendizaje colaborativo.	Para la mejora del desempeño docente en relación a su práctica pedagógica diaria, propiciando espacios de reflexión, formación y capacitación docente, como elemento fundamental en el logro de aprendizajes de todas y todos los estudiantes.
Asegurar un entorno ordenado y de soporte.	Establecer relaciones interpersonales positivas. Evitar cualquier tipo de discriminación. Propiciar espacios de integración del personal de la institución educativa	Para fomentar un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente. Porque en la comunidad educativa se necesita altas expectativas en estudiantes, docentes, y equipo administrativo, en la búsqueda de un rendimiento eficiente en el logro de aprendizajes.

Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

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

A partir del diagnóstico se ha determinado el: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia lee diversos textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80521 “Manuel Encarnación Saavedra Geldres” del distrito de Santiago de Chuco, provincia de Santiago de Chuco - UGEL - Santiago de Chuco – La Libertad; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

El MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes de Primaria del área de Comunicación; Asimismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa, zona dedicada a la agricultura, ganadería, comercio, turismo, etc. Como distrito viene presentando una serie de problemas sociales como invasión de empresas informales de transporte de pasajeros (combis y mototaxis), comercio ambulatorio en las calles, consumo de bebidas alcohólicas, existencia de familias disfuncionales y migración del campo a la ciudad. Este contexto será considerado, por ejemplo, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas.

El Ministerio de Educación (2014), señala al Monitoreo Pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Por otro lado, Vesub L. y Alliaud A. reconocen que el acompañamiento es un proceso que debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes noveles como de quienes actúan como formadores/ colaboradores o mentores. De esta manera se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la escena laboral.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el

caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Así como la Experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015.

El rol como líder pedagógico interpela el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes. Por ello, se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación de la IE N° 80521 “Manuel Encarnación Saavedra Geldres”. Así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa. Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente y la aplicación de diferentes estrategias de acompañamiento; como la participación en las horas de planificación colegiada para orientar la labor docente así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables.

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

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

alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace referencia al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener 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 (MBDD). Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar de procesos y sus resultados de la comprensión lectora.

Los directivos de la Institución Educativa N° 80521 “M.E.S.G”, en este momento presentan dificultades para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberán asumir riesgos como el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada y en equipo por ciclos; situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de Monitoreo y Acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales del área de Comunicación.

Una de las ventajas de la aplicación del MAE es la continua retroalimentación de la práctica docente a partir del diseño y aplicación de instrumentos de evaluación, que permitan recoger información sobre el proceso de acompañamiento y la mejora del desempeño de los docentes. Se consideran diversas actividades que permitan la evaluación, heteroevaluación y coevaluación de la práctica docente que evidencien el nivel de mejoramiento de los aprendizajes.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

#### 5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

##### 5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. *Definición de Monitoreo Pedagógico.* El monitoreo pedagógico se define como el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones informadas Ministerio de Educación (2014a), en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción. Es así que;

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Ministerio de Educación 2015)

5.1.1.1.2. *Características del monitoreo.* Para que el monitoreo sea efectivo debe reunir las características que a continuación se detalla, según Ministerio de Educación (2017a).

-*Sistemático y pertinente.* Esto supone un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades en la práctica.

-*Flexible y gradual.* El monitoreo debe proponer distintas alternativas para apoyar a los docentes desde lo más inmediato a lo más complejo.

-*Formativo, motivador y participativo.* El monitoreo debe promover el crecimiento profesional del docente como parte de un plan de formación permanente en la escuela.

De manera complementaria, a través del asesoramiento y acompañamiento, necesita generar espacios de reflexión y de mejora continua. Asimismo, promueve el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto.

*-Permanente e integral.* El monitoreo permite recoger información durante el desarrollo de los diversos procesos pedagógicos: planificación, ejecución y evaluación.

*-Positivo.* Que se destaquen esencialmente los elementos que se realizan bien, y que ello sirva para reforzar el trabajo del profesorado. Todo docente realiza una mayoría de actividades bien y algunas mejorables. Siempre hay que destacar lo primero y dejar lo segundo como elementos para la reflexión. Un monitoreo que destaque solo lo negativo generará que los docentes rechacen este apoyo y, con ello, de nada servirá

*-Credible.* El monitoreo ha de generar un informe con datos objetivos sean creíbles para el docente, solo así posibilitará la toma de decisiones. Lo peor que puede ocurrir es que el docente implicado no esté de acuerdo con los resultados encontrados. Para ello, es muy importante que la recogida de datos sea de calidad, que sea transparente en la información recogida, que aporte datos objetivos, que las valoraciones están convenientemente justificadas y fundamentadas.

*-Útil.* El monitoreo debe desembocar en ideas que permitan al docente mejorar su trabajo. De esta forma, la parte más interesante son las sugerencias, recomendaciones e ideas que pueden convertirse en acciones concretas. Si el informe de monitoreo es exclusivamente una relación de evidencias, sin pautas para la acción, de poco servirá

*5.1.1.1.3 Estrategias de monitoreo.* Existen diversas estrategias de monitoreo, según Ministerio de Educación (2017b) que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

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

elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora.

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

*5.1.1.1.4 Instrumentos de monitoreo*. Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes (Ministerio de Educación, 2017c) y pueden ser:

- *Ficha de observación*. Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de comprensión lectora, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula.

- *Cuaderno de campo*. Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas.

### **5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.**

*5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico*. La estrategia de acompañamiento pedagógico consiste en:

“Brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Rodríguez-Molina, 2011, p. 262).

El desarrollo del acompañamiento, involucra a dos o más personas que asumen un compromiso con la ayuda, la transferencia de conocimientos, de vida, de experiencia entre los acompañantes y los sujetos acompañados. Es un proceso que implica “utopía y pragmatismo”. Utopía que mantiene el proceso en permanente

movilización y pragmatismo que pone énfasis en acciones significativas y pertinentes para los y las acompañadas. Como podemos ver, cualquier aproximación al concepto de acompañamiento nos va planteando su sentido humano y transformador.

Otros autores coinciden en enfatizar estos dos aspectos como medulares en la práctica de esta estrategia, resaltando la relevancia de los aspectos técnicos pero primordialmente de los relacionales, en los cuales la Comunicación y las emociones juegan un rol fundamental:

“Uno de los aspectos centrales de la función de supervisión y acompañamiento es la Comunicación, que al ser efectiva por parte del acompañante, determina los logros institucionales al integrar al ser humano al proceso de cambio y transformación. En ese sentido, la Comunicación es el proceso de enviar un mensaje a un receptor a través de canales seleccionados, y recibir retroalimentación para asegurar el mutuo entendimiento” (Rodríguez Molina, 2011 p262).

Desde el planteamiento de Acompañamiento Pedagógico realizado por (Rodríguez Molina, 2011 p.231), Elizabeth Aponte en “El Acompañamiento y la Educación popular”, concluye manifestando que el acompañamiento pedagógico se enmarca como propuesta para generar en los docentes:

- Reflexión del trabajo realizado.
- Aporte de los elementos para un saber teórico – práctico.
- Organización para el trabajo en equipo y cooperativo.
- Construcción de propuestas pedagógicas acordes con la realidad de los estudiantes y de su entorno.

Para este trabajo de reflexión y construcción, es necesario realizar intercambio de experiencias y confrontación entre lo que es y lo que debería ser, y favorecer los procesos de Comunicación. Gómez y García (2001) proponen la reflexión pedagógica a partir de las necesidades detectadas por los y las docentes, a través del trabajo en equipo, el intercambio, la discrepancia, el consenso. Los temas que más se deben trabajar desde la mirada de estos autores son:

- Investigación educativa
- Aporte de los elementos para un saber teórico – práctico.
- Organización para el trabajo en equipo y cooperativo.
- Construcción de propuestas pedagógicas acordes con la realidad de los estudiantes y de su entorno.

Este acompañamiento pedagógico se sustenta en la necesidad de contribuir y participar en los cambios de la práctica docente y con la revalorización del docente como protagonista de la acción educativa. En esta misma línea, en el foro Gestión descentralizada y calidad educativa, realizado en Lima en octubre 2008, se habló del acompañamiento como una herramienta que consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. Desde esta mirada, el acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del docente sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela.

El acompañamiento, entonces, se realizará desde el siguiente enfoque:

-Acompañamiento cooperativo entre pares.

-La relación acompañante/docentes y acompañante/comunidad. Está basada en la confianza mutua, la tolerancia, la empatía del facilitador al proceso de aprendizaje, sobre todo del adulto.

-Responde a una lógica de aprendizaje. Se aprende poniendo en práctica, no una sino muchas veces, y en los contextos cotidianos que nos ofrecen los retos más diversos y complejos.

-Aprender de la práctica. El acompañante no corrige, sino que invita a la reflexión del docente sobre su actuar y los resultados.

El acompañamiento pedagógico, por lo tanto:

-Es una estrategia formativa en la que se trabaja personalmente con el docente y equipo directivo en su propio ámbito de trabajo, en su práctica cotidiana y a partir de sus necesidades específicas.

-Es continuo, sostenido (en un período determinado).

-Es intencional, organizado y sistemático.

-Se da a través del diálogo, de la relación horizontal, de la interacción, la disposición personal y el compromiso.

-En el contexto de un sistema de formación continua, el acompañamiento se combina y se complementa con otras estrategias formativas.

Es importante el acompañamiento en la práctica docente, según lo afirmado por el Ministerio de Educación en el Texto del módulo 5, Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente de la Segunda especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico: El acompañamiento, por tanto, facilita

que el docente pueda mejorar en su desempeño aprendiendo de su propia experiencia. Esto implica cumplir con él una función de espejo, evidenciando in situ, a través de una observación basada en criterios, sus fortalezas y debilidades, en el ejercicio de su práctica, así como ayudar al docente a crecer profesionalmente, dándole confianza en sus capacidades y fortaleciendo su autonomía. Esto lo ayuda a avanzar en la medida de sus posibilidades al nivel inmediatamente superior de desempeño pedagógico normado por el Currículo Nacional y el Marco de Buen Desempeño Docente. (Ministerio de Educación, 2015)

5.1.1.2.2. *Dimensiones del acompañamiento.* Según García (2012), el proceso de acompañamiento a la práctica educativa presenta cuatro dimensiones: social, psicopedagógica, política y educativa – cultural. Dimensiones que son interdependientes, lo que le da al acompañamiento una mirada holística y multidimensional.

- *Dimensión social*, dice la misma autora, hace de este proceso una experiencia de intercambio y de producción participativa. En este momento, el acompañamiento se convierte en un proceso de asesoramiento especializado y en continua re-adequación. Asimismo, la dimensión social hace que el acompañamiento parta de las problemáticas del centro educativo y de las necesidades de la comunidad y de los sujetos acompañados.

- *Dimensión psicopedagógica* pone énfasis en la formación de actitudes y en el fortalecimiento de la motivación de los sujetos involucrados en el proceso de acompañamiento. Esta dimensión requiere del acompañante capacidad de acogida y valoración de la persona, formación actualizada y respecto a la diversidad.

- *Dimensión política del acompañamiento*, se expresa en el compromiso de los sujetos de este proceso con el cambio del contexto escolar y comunitario. Esta dimensión le aporta un sentido más inclusivo y solidario al proceso de acompañamiento. El mejoramiento de la acción educativa se convierte en el medio para hacer de los centros educativos, centros de calidad.

- *Dimensión educativa – cultural* subraya un marco de valores que le dan al acompañamiento una función educativa y contextualizada. Promueve el conocimiento y la apropiación de los valores y principios de la cultura institucional.

Estas cuatro dimensiones nos permiten considerar el acompañamiento como un proceso de deconstrucción y reconstrucción de la práctica docente educativas en clave de calidad.

5.1.1.2.3. *Estrategias de acompañamiento.* Según Ministerio de Educación (2017d), el acompañamiento debe adecuarse a las necesidades de cada docente del IE, para dinamizar sus desempeños de acuerdo a las necesidades o carencias del mismo y de acuerdo a las exigencias de Currículo, por lo tanto los procedimientos que se utilicen no deben ser los mismos para uno u otro docente. El directivo en su rol de acompañante necesita contar con un repertorio amplio de estrategias y medios que puede utilizar con buen criterio. Por lo que es necesario considerar las siguientes estrategias:

- *Las visitas a aula*, una estrategia principal, permite la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de evidenciar mejores prácticas. La frecuencia de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la escuela.

- *Círculos de interaprendizaje.* Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un alto grado de participación de los asistentes. Además, demanda el registro de las ideas fuerza de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión. A través de la red que se teje, se fortalece la Comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica educativa.

- *Pasantías.* Consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia. La observación es participante. Requiere que previamente se identifiquen buenas y malas prácticas durante el proceso pedagógico, la aplicación de determinada metodología o estrategia. Asimismo, requiere que se prevea quién atenderá el aula del docente que realizará la pasantía.

- *Jornadas de autoformación docente.* Fortalecen las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente.

- *Comunicación virtual.* Es una estrategia que permite el uso de las nuevas tecnologías de la información y Comunicación para el acompañamiento a la práctica educativa de personas e instituciones. Facilita el intercambio sobre el estado de situación de la práctica individual e institucional con diversas personas a la vez. El diálogo proactivo y orientador, a través de esta vía es una herramienta económica, innovadora y ágil. Estas características no afectan la calidad ni la oportunidad del proceso de acompañamiento. Requiere preparación y planificación previa, así como criterios definidos para el desarrollo del trabajo. Resulta complementaria a los círculos de aprendizaje.

- *Sistematización de la práctica.* El proceso de acompañamiento constituye un espacio idóneo para que acompañadas y acompañados se apropien de esta estrategia. Ayuda a precisar y valorar las actuaciones con mejores resultados, así como identificar lecciones aprendidas.

- *Talleres de seguimiento.* Se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller. Los talleres de seguimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres.

5.1.1.2.4. *Funciones del acompañamiento.* El acompañamiento permite la mejora educativa, a continuación las funciones que cumple, según lo enuncia Elizabeth Aponte en “El Acompañamiento y la Educación Popular” (Rodríguez Molina, 2011) son:

-Ayudar a que las personas alcancen el nivel máximo de desempeño. Sócrates, decía a sus discípulos “Yo no puedo enseñarles nada, sólo puedo ayudarles a buscar el conocimiento dentro de ustedes mismos”.

-Motivar para que cada persona aprenda, crezca y se desarrolle.

-Ofrecer orientación profesional sobre conocimientos, políticas, cultura organizacional, formas de hacer.

-Enfrentar las dificultades y debilidades planteadas en el centro educativo y en las personas, a través de una Comunicación fluida, señalando las posibles complicaciones.

-Ayudar a las personas a entender mejor la situación que viven para que brinden respuestas a sus problemas.

-Evaluar el cumplimiento de lo planeado y plantear ajustes.

### **5.1.1.3. Evaluación.**

*5.1.1.3.1. Definición de evaluación.* Evaluar la práctica docente constituye hoy en día una actividad necesaria al interior de toda Institución Educativa, la cual contribuirá de forma efectiva a la mejora de la práctica docente y, con ello, elevar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. La evaluación es el punto de partida primer para el desarrollo de un plan de mejora personal. El reto no solo está en convertir la evaluación de la práctica docente en algo habitual y aceptado, sino en utilizar los resultados de dicha evaluación con el fin de promover el desarrollo profesional del docente, a través del Monitoreo, Acompañamiento y la asistencia pedagógica a los docentes.

Para que la evaluación docente forme parte de una práctica formativa se necesita que los docentes estén plenamente involucrados en todo el proceso de evaluación. Ellos deben conocer y comprender el ideal de docente que nuestro país demanda, en este caso reflejado en el Marco del Buen Desempeño Docente.

Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia”, (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10).

*5.1.1.3.2. Modelos de evaluación.* Los modelos de evaluación que nos presenta el Ministerio de Educación (2017e), son:

- *Modelo centrado en el perfil docente.* Este modelo consiste en evaluar el desempeño docente de acuerdo con su grado de correlato con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye un “profesor ideal”. Estas características se pueden establecer elaborando el perfil de las percepciones que tienen diferentes actores (estudiantes, especialistas directivos, profesores) sobre lo que es un “buen profesor”, para destacar rasgos importantes de los profesores que están relacionados con los logros de sus alumnos. Establecido dicho perfil se elaboran cuestionarios que se pueden aplicar a manera de autoevaluación, mediante un evaluador externo que entrevista a los profesores y

consulta a los estudiantes, directivos, padres, etc. La participación y consenso de los diferentes grupos de actores educativos en la conformación del perfil del profesor ideal es un rasgo positivo de este modelo.

- *Modelo centrado en los resultados obtenidos.* Este modelo supone que para evaluar a los docentes no se debe atender a lo que estos hacen, sino mirar lo que acontece en los estudiantes como consecuencia de lo que el profesor hace. Se evalúa al docente mediante la comprobación de los aprendizajes, tasa de graduación, tasa de repitencia, etc. Es decir, sobre los resultados alcanzados por los estudiantes. Sin embargo, se corre el riesgo de descuidar aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Es cuestionable considerar al profesor como responsable absoluto del éxito de sus estudiantes, pues los resultados que obtienen los estudiantes son producto de múltiples factores, por lo que el docente no es el único responsable.

- *Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula.* Este modelo ha predominado desde la década de los años sesenta, empleando pautas de observación, tablas de interacción o diferentes escalas de medida del comportamiento docente. Desde este modelo se propone que la evaluación del docente se haga identificando los comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los estudiantes. En general, se relacionan con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje.

- *Modelo basado en la opinión de los estudiantes.* El modelo parte de la idea de que los estudiantes son una de las mejores fuentes de información sobre el proceso de enseñanza y de aprendizaje y sobre el cumplimiento de objetivos académicos por parte del profesor. En general, se utilizan cuestionarios de opinión, anónimos y estructurados. Las encuestas permiten “tener resultados sobre el desempeño docente en poco tiempo, y posibilitan realizar comparaciones del desempeño de un profesor a través del tiempo, así como entre diferentes profesores”. Sin embargo, es un modelo controvertido, ya que, “mientras se puede afirmar que los estudiantes son los mejores jueces del desempeño de sus profesores, existe la idea que los estudiantes no tienen la madurez suficiente para llevar a cabo juicios de valor objetivos sobre el desempeño de sus docentes”.

- *Modelo de evaluación a través de pares.* El modelo de evaluación del desempeño docente a través de pares es el procedimiento mediante el cual por los docentes de una misma Institución Educativa, o externos a ella, juzgan el desempeño de otros profesores. Este tipo de evaluación se asienta en el hecho que los pares son

expertos en el campo docente, así como en la disciplina en la que el profesor ejerce su actividad, lo cual “da la pauta a una evaluación basada en la experiencia profesional de profesores que se desenvuelven en la misma área de conocimientos que el evaluado”.

Este tipo de evaluación suele realizarse a través de comisiones encargadas de revisión de medios de verificación del desempeño del profesor, observando las clases y haciendo uso de un instrumento para asegurar la objetividad de los juicios que se emiten (rúbricas o escalas gráficas, descriptivas y numéricas) u observaciones con juicios y sugerencias, o bien, a través de entrevistas. En el caso en que el fin de la evaluación sea formativo, se realiza una retroalimentación de la observación de clases por pares evaluadores, generándose un intercambio intencionado entre los pares y los docentes evaluados. Sin embargo, el modelo tiene desventajas en las que se debe poner atención al pensar en su uso: tiene implicancias políticas importantes, en particular, cuando la comunidad educativa no está preparada para ser evaluada, y menos aún, entre pares. Pueden existir problemas si el evaluado guarda alguna relación con un miembro del comité evaluador; también pueden existir conflictos políticos e intereses contrapuestos entre los docentes evaluados y los pares evaluadores.

- *Modelo de autoevaluación.* El modelo de autoevaluación del desempeño docente es generalmente utilizado como un complemento de otros modelos de evaluación. Este modelo se asienta en la idea de que la reflexión del docente sobre su propia actividad, le permitirá una mejora en su desempeño. La autoevaluación permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, entre otras cuestiones. Las ventajas de este modelo de evaluación docente son: que los docentes son los mejores jueces de su desempeño y aportan información que no es posible observar con otros modelos (percepción sobre el quehacer educativo, filosofía docente, etc.). Promover la autoevaluación es un ejercicio beneficioso para la mejora del docente y de las actividades que desarrolla.

El modelo tiene diversas desventajas que pueden limitar su uso: si los objetivos de la evaluación no son claros o no se orientan a la formación, los docentes pueden completar las autoevaluaciones para “cumplir” formalidades o para complacer a las autoridades.

- *Modelo de evaluación a través de portafolio.* El portafolio para la evaluación de la docencia es una herramienta que reúne, de manera intencional, una serie de trabajos y reflexiones con el objeto de evaluar al docente en un periodo determinado. El uso de portafolio para evaluar el desempeño docente permite, por un lado, dar cuenta de muchas de las dimensiones de la actividad docente, ya que en un portafolio se reúnen distintas evidencias, las reflexiones y el pensamiento del docente detrás del trabajo en las clases. Además, permite conocer los recursos con los cuales el docente asume la enseñanza, y las habilidades, que no necesariamente se ven reflejadas en el aula. “Es un modelo, donde el docente es el informante de los productos relacionados con su ejercicio, aunque en ocasiones se pueden incluir evidencias de otras fuentes (opiniones de estudiantes y colegas, etc.).

Es bastante completo, ya que puede comprender autoevaluaciones, expectativas actuales y metas futuras del profesor”.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* Destacan tres tipos de instrumentos de recogida de información según Ministerio de Educación (2017b) para el desarrollo de una evaluación objetiva. Se les denomina métodos cerrados dado que enfatizan en la reunión de datos alrededor de aspectos específicos del comportamiento. Veamos:

- *Lista de control.* Consiste en un listado de ítems que hacen referencias a características referidas a diferentes categorías a observar sobre las cuales el director tendrá que marcar si se producen.

- *Escalas de observación.* Permiten el registro sistemático de una serie de rasgos o características a observar en los docentes.

- *Códigos de categorías.* La categorización permite asignar lo que se observa a un sistema de categorías que pueden clasificarse y permite distinguir qué conductas son relevantes para nuestro problema de estudio.

#### 5.1.1.3.4. *Tipos de evaluación.*

*La autoevaluación* es la evaluación que realiza el propio estudiante de su proceso de aprendizaje y de los resultados obtenidos. Además, para que la autoevaluación sea provechosa, ésta debe implicar no sólo una calificación personal, sino sobre todo una valoración del proceso de aprendizaje, destacando aquellos aspectos que han supuesto algún problema o dificultad, reflexionando sobre su importancia y el modo de superarlos.

*La coevaluación* es el proceso de evaluación por el cual son los compañeros y compañeras de clase quienes se evalúan entre sí.

*Heteroevaluación*, es el proceso de evaluación por el cual el docente es quien evalúa a cada uno de los estudiantes.

**5.1.2 Área de Comunicación.** El Ministerio de Educación (2017c), estipula que el Currículo Nacional de Educación Básica, es un proceso que tiene como finalidad la formación integral de la persona. La Ley General de Educación señala que ella se da a lo largo de toda la vida y que se centra en la persona como agente fundamental de todo el proceso. Atender las diversas dimensiones del ser humano implica considerar el proceso evolutivo de su desarrollo y sus particularidades en lo físico, socioemocional y cognitivo desde el nacimiento.

Por ello que el Diseño Curricular Nacional está organizado en áreas que se complementan para garantizar una formación integral. Esta complementariedad obliga a asegurar en ellas una articulación y secuencialidad desde el nivel Inicial hasta el nivel Secundaria. La articulación entre las áreas significa que los aprendizajes desarrollados deben favorecer la formación integral, es por ello que han de asegurar coherencia pedagógica y curricular, graduación y secuencia, integralidad y continuidad. La articulación organiza la adquisición de competencias básicas que aseguren otras cada vez más complejas, favoreciendo el desarrollo integral y continuo.

Las áreas son organizadores del currículo, que se deben desarrollar considerando las características particulares de los estudiantes, sus necesidades, sus creencias, valores, cultura, lengua; en suma, la diversidad del ser humano, más aun en un país pluricultural y multilingüe como el nuestro

**5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.** En el Currículo Nacional de Educación Básica de Ministerio de Educación (2017b), considera que:

**5.1.2.1.1. Enfoque comunicativo.** Nuestro sistema educativo peruano, actualmente viene desarrollando en toda la EBR el enfoque comunicativo, el cual encuentra su fundamento en los aportes teóricos y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje.

Los estudiantes emplean su lenguaje día a día en múltiples situaciones, en diversos actos comunicativos y en contextos específicos. En una Comunicación real, en sus distintas variedades dialectales y en diferentes registros lingüísticos, los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a sus necesidades e intereses. Asimismo, observamos que bajo la denominación del enfoque comunicativo se planifican, desarrollan y evalúan en las aulas propuestas muy diversas, algunas incluso contradictorias con el enfoque propuesto. Se generan actividades para

desarrollar el enfoque, cuatro destrezas comunicativas (escuchar-hablar-leer-escribir) sin tener en cuenta los procesos cognitivos que están detrás de estas destrezas.

Se aplican técnicas para interactuar con contextos específicos en situaciones comunicativas concretas sin tener en cuenta que esas situaciones están enmarcadas en contextos sociales y culturales más amplios. Por eso podemos afirmar que dicho enfoque sin las perspectivas cognitiva y sociocultural queda reducido a una simple colección de técnicas y acumulación de actividades.

-*Características del Enfoque Comunicativo* (Ministerio de Educación, 2016)

-El contexto es determinante en todo acto comunicativo.

-La lengua se enseña y se aprende en pleno funcionamiento

-El texto es la unidad básica de Comunicación.

-Los textos deben responder a las necesidades e intereses de los alumnos.

-La enseñanza de la lengua toma en cuenta las variedades dialectales y los diferentes registros de uso lingüístico.

Entonces, debemos concebir este enfoque comunicativo de manera integral, considerando dos perspectivas:

- *Una perspectiva cognitiva.* El lenguaje en la escuela se convierte en el principal instrumento para la construcción del conocimiento. La lengua materna es fundamental para la estructuración de la experiencia de nuestros estudiantes el cual contribuye a determinar su visión del mundo. Esa experiencia configurada por su lengua no alude solo al mundo físico y externo, sino también a la propia subjetividad, sus creencias e imaginaciones. Así, la lengua materna es un aspecto de la individualidad de nuestros estudiantes, un medio de investigación de la realidad, un instrumento para aprender y para reflexionar sobre lo aprendido.

Los docentes siempre debemos tener presente que el aprendizaje significativo se logra cuando nuestros estudiantes son capaces de incorporar a sus saberes previos otros nuevos para construir el conocimiento. En ello radica el gran valor pedagógico de la variedad materna de nuestros estudiantes: es justamente a partir de esos saberes previos lingüísticos y culturales encarnados en sus lenguas y variedades maternas que los estudiantes se acercan y exploran prácticas escolares del lenguaje con la finalidad de apropiarse de ellas.

- *Una perspectiva sociocultural.* A través de la Comunicación nos relacionamos con los demás y creamos distintas identidades que conforman nuestra vida social. Los docentes tenemos una gran responsabilidad respecto de la

democratización de los saberes comunicativos: garantizar que todos nuestros estudiantes dominen de manera plena los discursos sociales que les permitan al menos desentrañar lo mejor posible los usos lingüísticos cotidianos, y si es posible volverse actores de su propia vida, saberes que les darán la capacidad de pensar y por tanto transformarse ellos mismos y transformar la sociedad y la cultura.

**5.1.2.2. Competencia.** En el Currículo Nacional de Educación Básica se define a la competencia como la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético (Ministerio de Educación, 2017).

La competencia inmersa dentro del Plan de Acción, en la cual gira nuestro trabajo es:

Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.

**5.1.2.3. Capacidades.** La competencia requiere el logro de las capacidades en conjunto, esto significa usar las capacidades combinadamente y ante situaciones nuevas. Las capacidades son recursos para actuar de manera competente. Estos recursos son los conocimientos, habilidades y actitudes que los estudiantes utilizan para afrontar una situación determinada.

Estas capacidades suponen operaciones menores implicadas en las competencias, que son operaciones más complejas. Los conocimientos son las teorías, conceptos y procedimientos legados por la humanidad en distintos campos del saber. La escuela trabaja con conocimientos construidos y validados por la sociedad global y por la sociedad en la que están insertos. De la misma forma, los estudiantes también construyen conocimientos. De ahí que el aprendizaje es un proceso vivo, alejado de la repetición mecánica y memorística de los conocimientos preestablecidos. (Ministerio de Educación, 2017)

La competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, comprende las siguientes capacidades:

- Obtiene información del texto escrito.
- Infiere e interpreta información del texto.
- Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto del texto escrito

**5.1.2.4. Estándares de aprendizaje.** En el Currículo Nacional de Educación Básica del Ministerio de Educación (2017b) señala que el desarrollo de las competencias de los estudiantes es una construcción constante, deliberada y consciente, propiciada por los docentes y las instituciones y programas educativos.

Este desarrollo se da a lo largo de la vida y tiene niveles esperados en cada ciclo de la escolaridad.

Los estándares de aprendizaje son descripciones del desarrollo de la competencia en niveles de creciente complejidad, desde el inicio hasta el fin de la Educación Básica, de acuerdo a la secuencia que sigue la mayoría de estudiantes que progresan en una competencia determinada. Estas descripciones son holísticas porque hacen referencia de manera articulada a las capacidades que se ponen en acción al resolver o enfrentar situaciones auténticas.

Estas descripciones definen el nivel que se espera puedan alcanzar todos los estudiantes al finalizar los ciclos de la Educación Básica. Los estándares sirven para identificar cuán cerca o lejos se encuentra el estudiante en relación con lo que se espera logre al final de cada ciclo, respecto de una determinada competencia. Tienen por propósito ser los referentes para la evaluación de los aprendizajes tanto a nivel de aula como a nivel de sistema.

Proporcionan información valiosa para retroalimentar o adecuar la enseñanza a los requerimientos de las necesidades de aprendizaje identificadas. Sirven como referente para la programación de actividades que permitan demostrar y desarrollar competencias. Por todo lo expuesto, en el sistema educativo, los estándares de aprendizaje se constituyen en un referente para articular la formación docente y la elaboración de materiales educativos a los niveles de desarrollo de la competencia que exige el Currículo. La posibilidad de que más estudiantes mejoren sus niveles de aprendizaje deberá ser siempre verificada en referencia a los estándares de aprendizaje del Currículo Nacional de la Educación Básica (Ministerio de Educación, 2017b)

En primer lugar se utilizarán diversas estrategias metodológicas para promover la competencia Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, como estrategia (estrategia 1), (estrategia 2) y (estrategia 3)

Asimismo, los recursos a utilizarse para dar solución al problema priorizado serán (recursos humanos) y (recursos materiales).

Se utilizaran también un cronograma que permita el logro deseado en el tiempo requerido.

**5.1.2.5. Desempeños.** Según Ministerio de Educación (2017b), son descripciones específicas de lo que hacen los estudiantes respecto a los niveles de desarrollo de las competencias (estándares de aprendizaje). Son observables en una diversidad de situaciones o contextos. No tienen carácter exhaustivo, más bien ilustran

algunas actuaciones que los estudiantes demuestran cuando están en proceso de alcanzar el nivel esperado de la competencia o cuando han logrado este nivel.

Los desempeños se presentan en los programas curriculares de los niveles o modalidades, por edades (en el nivel inicial) o grados (en las otras modalidades y niveles de la Educación Básica), para ayudar a los docentes en la planificación y evaluación, reconociendo que dentro de un grupo de estudiantes hay una diversidad de niveles de desempeño, que pueden estar por encima o por debajo del estándar, lo cual le otorga flexibilidad.

**5.1.2.6. Estrategias metodológicas.** Estrategias de Lectura según Isabel Solé (2001), las cuales se consideran en tres momentos:

*\_Antes de leer*

- ¿Para qué voy a leer? (determinar los objetivos de la lectura)
- ¿Qué se dice de este texto?
- ¿De qué se trata este texto?
- ¿Qué me dice su estructura? (formular hipótesis y hacer presentaciones sobre el texto).

*\_Durante la lectura*

- Formular hipótesis y hacer predicciones sobre el texto
- Formular preguntas sobre lo leído
- Aclarar posibles dudas acerca del texto.
- Resumir el texto.
- Releer partes confusas
- Consultar el diccionario
- Pensar en voz alta para asegurar la comprensión
- Crear imágenes mentales para visualizar descripciones vagas.

*\_Después de la lectura*

- Hacer resúmenes
- Recontar
- Utilizar, organizar gráficos
- Considerar a la lectura como un proceso constructivo.

**5.1.2.7. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones.**

A partir del árbol de problemas y del árbol de objetivos, podemos establecer algunos alcances que permitirán su ejecución. La alternativa de solución planteada aplicará

estrategias, utilizará recursos y fortalecerá las relaciones en un clima de trabajo pedagógico favorable.

Asimismo, los recursos a utilizarse para dar solución al problema priorizado serán (recursos humanos) y (recursos materiales).

Se utilizarán también un cronograma que permita el logro deseado en el tiempo requerido.

## **5.2 Experiencia Exitosa**

La experiencia exitosa denominada “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”, se realizó en la región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Fue desarrollada por las docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos.

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

La experiencia se organizó en cuatro fases. La primera estuvo relacionada a la organización del equipo de acompañamiento, la segunda a la elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento para docentes de instituciones educativas unidocentes y multigrados; la tercera fase se desarrolló en dos momentos: la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento y, el monitoreo a docentes en aula. La cuarta fase está referida a la evaluación de los resultados del plan antes mencionado.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones; debe darse una Comunicación permanente hacia los docentes monitoreados para que asuman una actitud de

autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora. Además se destacó que los especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

## 6. Diseño de Plan de Acción

### 6.1 Objetivos

Se pone el énfasis en la práctica docente con el propósito de recoger información que permita identificar las debilidades pedagógicas que limitan el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes. Ya que el fin es siempre la mejora de los aprendizajes, por lo que se ha determinado que la estrategia más adecuada es la aplicación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Por este motivo se plantean los siguientes objetivos:

**6.1.1. Objetivo general.** Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80521 “Manuel Encarnación Saavedra Geldres”, distrito Santiago de Chuco, provincia de Santiago de Chuco- UGEL Santiago de Chuco – La Libertad.

**6.1.2 Objetivos específicos.** Son los siguientes:

- Monitorear la práctica docente del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre la aplicación de estrategias didácticas de enseñanza que favorezcan la comprensión de textos escritos y las normas de convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente del área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.
- Evaluar la práctica docente a través del recojo de evidencias en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas del área de Comunicación.

## **6.2 Matriz del Plan de Acción**

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes de primaria del área de Comunicación. Su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la comprensión lectora. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación se presenta la Matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N°80521 “Manuel Encarnación Saavedra Geldres” del distrito de Santiago de Chuco-provincia de Santiago de Chuco-UGEL-Santiago de Chuco – La Libertad.	Monitorear la práctica docente del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre la aplicación de estrategias didácticas que favorezcan la comprensión de textos escritos y las normas de convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE N° 80521	Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	x											
					1.2. Elaboración consensuada del Plan e instrumentos de Monitoreo.	Equipo directivo	x											
					1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo		x										
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Equipo directivo			x									
					1.5. Procesamiento y Comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo				x								
					1.6. Observación de sesiones de aprendizaje, (Visitas 2, 3 )	Equipo directivo		x			x			x				



acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas del área de Comunicación.	monitoreo y acompañamiento	e informados de sus resultados																		
			2.2. Aplicación de las fichas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación a los docentes.	Equipo directivo y docentes	x				x										X	
			2.3. Elaboración del informe final de evaluación en base a los informes de monitoreo y acompañamiento.	Equipo directivo																X
			2.4. Entrega del informe de evaluación final a los docentes y retroalimentación.	Equipo directivo y docentes.																X

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

## 7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información durante el proceso de implementación, con el fin de tomar decisiones que permitan la identificación de dificultades durante el proceso de implementación, estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el Plan de Acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá.

El plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

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

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

-Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.

-Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

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

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:



OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre la aplicación de estrategias didácticas que favorezcan la comprensión de textos escritos y las normas de convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	-Equipo directivo -Docentes						X	- Hoja de programación/ruta de la jornada de sensibilización. - Acta de asistencia.	-Ficha de observación de aula.  -Matriz de consolidación de resultados	-Materiales audiovisuales.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE N°80521
			1.2 Elaboración consensuada del Plan e instrumentos de Monitoreo.	Subdirector Docentes					X	- Ficha impresa de monitoreo revisada. - Acta de asistencia.	-Lista de cotejo para la asistencia			
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Subdirector Docentes					X	- Plan de monitoreo. - Cronograma de monitoreo publicada.	-Rúbricas de observación.			
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita).	Equipo Directivo					X	- Ficha de observación de aula compilada. - Cuaderno de campo.				
			1.5 Procesamiento y Comunicación de	Subdirector					X	- Matriz de evidencias - Lista de prioridades				

			resultados de la primera visita.								para el acompañamiento			
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje e Informe de Monitoreo (Visitas 2, 3).	Comisión de evaluación					x		- Informe de monitoreo.		Ninguna	
Acompañar la práctica docente del área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su	Número de encuentros formativos de acompañamiento o ejecutados por docente.	Círculos de inter aprendizaje .	2.1. Revisión de los informes de monitoreo e identificación de los puntos de mejora a trabajar.	Equipo directivo					X		Informe de monitoreo	Rúbrica de observación	Materiales audiovisuales	100% de los docentes es acompañado al menos dos encuentros formativos.
			2.2. Identificación de las estrategias de intervención.	Subdirector Docentes						X		Lista de asistencia	Útiles de escritorio	
			2.3. Diseño y elaboración del instrumento de acompañamiento.	Equipo directivo						X		Matriz de consolidación		

lengua materna.			2.4. Programación de la secuencia de encuentros formativos para el acompañamiento docente.	Equipo directivo						X				
			2.5. Ejecución de los encuentros formativos de acompañamiento.	Comisión de evaluación						X				
Evaluar la práctica docente a través del recojo de evidencias en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas del área de Comunicación.	Porcentaje de docentes evaluados e informados de los resultados de su proceso de monitoreo y acompañamiento.	Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación	2.1. Sensibilización sobre la importancia de la evaluación en el marco del MAE.	Comisión de evaluación						X	Plan de monitoreo	Ficha de observación	Material impreso	100% de los docentes monitoreados y acompañados son evaluados e informados de sus resultados
			2.2. Aplicación de ficha de autoevaluación y coevaluación y heteroevaluación a los docentes.	Equipo directivo Docentes						X				

			2.3. Elaboración del informe final de evaluación en base a los informes de monitoreo y acompañamiento.	Comisión de Evaluación					x				
			2.4. Entrega del informe de evaluación final a los docentes y retroalimentación.	Subdirector					x				

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

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

Durante la ejecución del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación; se van establecer objetivos, y a la vez se van a presentar riesgos y medidas, las cuales se detallan a continuación:

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE ACCION</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>MEDIDAS A ADOPTARSE</b>
<p>- Monitorear la práctica docente del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre la aplicación de estrategias didácticas que favorezcan la comprensión de textos escritos y las normas de convivencia en el aula.</p>	<p>-Rechazo o actitud negativa por parte de los docentes a ser monitoreados en el aula de clases. *Ejecución no satisfactoria o limitada del plan de monitoreo por parte de los responsables por motivo de tiempo o falta de experiencia o falta de organización.</p>	<p>-Apostar por una adecuada sensibilización y un compromiso colegiado para la realización del plan de monitoreo. *Diseñar un plan de monitoreo realizable(realista) de acuerdo a las características, necesidades y exigencias de la IE</p>
<p>Acompañar la práctica docente del área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora y las normas de convivencia en el aula.</p>	<p>-Dificultad para concretizar los encuentros de acompañamiento por razones de diversidad de horarios. -Falta de disposición al acompañamiento y/o rechazo a la mejora de su práctica pedagógica por parte de algunos docentes. -Limitado manejo de estrategias de intervención de acompañamiento por parte de los directivos. -Falta de habilidades emocionales para el acompañamiento por parte de los directivos.</p>	<p>-Apostar por una adecuada sensibilización y un compromiso colegiado para la realización del plan de acompañamiento.  -Capacitación pertinente del equipo directivo para una adecuada implementación del acompañamiento a los docentes.</p>

<p>Evaluar la práctica docente a través del recojo de evidencias en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas del área de Comunicación.</p>	<p>*Recojo inadecuado de evidencias de monitoreo y acompañamiento que limitan la evaluación del plan del MAE implementado.</p> <p>*Dificultad del directivo para la valoración de las evidencias.</p> <p>*Confusión del directivo de la naturaleza de evaluación del MAE con otros modelos.</p>	<p>*Atención específica al recojo de información sobre los procesos pedagógicos en el monitoreo y acompañamiento de los docentes.</p> <p>*Capacitación pertinente del equipo directivo para una adecuada valoración de la práctica de los docentes.</p>
---	---	---

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

## 8. Presupuesto

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

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo	s/. 2.00 de fotocopias por número de docentes.	Recursos propios
1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Marzo-abril	s/. 1.00 de fotocopias por número de docentes.	Recursos propios
1.3. Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Abril	Ninguno	
1.4.			
1.5. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Mayo	s/. 2.00 de fotocopia por docente para todas las visitas.	Recursos propios
1.6. Procesamiento y Comunicación de resultados de la primera visita.	Junio	Ninguno	
1.7. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 )	Julio	Ninguno	Recursos propios
2.1. Revisión de los informes de monitoreo e identificación de los puntos de mejora a trabajar.	Agosto	Ninguno	
2.2. Identificación de las estrategias de intervención.		Ninguno	
2.3. Diseño y elaboración del instrumento de acompañamiento.	Agosto-setiembre	s/. 10 copia de fichas	Recursos propios
2.4. Programación de la secuencia de encuentros formativos para	Setiembre	Ninguno	

el acompañamiento docente.			
2.5. Ejecución de los encuentros formativos de acompañamiento.	Setiembre-noviembre	1.0 de fotocopia 5.00 Por refrigerio docente	Recursos propios
3.1. Sensibilización sobre la importancia de la evaluación en el marco del MAE.	Noviembre	Ninguna	
3.2. Aplicación de ficha de autoevaluación a los docentes.	Noviembre	s/. 8 por copia de fichas	Recursos propios
3.3. Elaboración del informe final de evaluación en base a los informes de monitoreo y acompañamiento.	Diciembre	Ninguno	
3.4. Entrega del informe de evaluación final a los docentes y retroalimentación.	Diciembre	Ninguno	

*Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción*

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

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio en la comprensión lectora y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa 80521 “Manuel Encarnación Saavedra Geldres”.

El Módulo 0 “Inducción”, brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa al logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el nivel insatisfactorio en el logro de la comprensión lectora en los estudiantes del III ciclo de la IE N° 80521 “Manuel Encarnación Saavedra Geldres”.

En el Módulo 1 “Lineamientos sobre dirección escolar”, se desarrolló los lineamientos sobre Dirección Escolar, con los temas centrales Gestión de la Complejidad y Diversidad de la Institución Educativa, lo que sirvió para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado.

En relación al Módulo 2 “Planificación escolar”, con el sub tema central sobre la Toma de Decisiones Informada se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor.

El Módulo 3 “Participación y clima institucional”, el cual permitió identificar las dificultades en la lectura de diversos tipos de textos escritos y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se

logró recoger información sobre el desempeño docente y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes en el área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo e interés por la lectura de diversos tipos de textos escritos y a la vez fomentar el buen clima en el aula e IE.

Por otra parte, en el Módulo 4 denominado “Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico”, que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado “Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente”, que permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión lectora planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

## 10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

- Se aprendió que es necesario partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes del III de Educación Básica Regular del área de Comunicación de la Institución Educativa N°80521 “Manuel Encarnación Saavedra Geldres” en este sentido el trabajo colaborativo y en equipo es de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa.

- Se aprendió que es necesario promover la cooperación, colaboración y cohesión entre el profesorado, así como el diálogo permanente sobre las prácticas pedagógicas, haciendo de ello una práctica común en la cual el acceso a las aulas no sea restringido ni ajeno al directivo. Con la finalidad de promover comunidades de aprendizaje colaborativas sostenibles en el tiempo, sensibilizando a los actores educativos el trabajo en equipo.

- Se aprendió la importancia que tiene el monitoreo y acompañamiento constante como una estrategia de la práctica docente para asegurar aprendizajes más significativos y que comprometa más el actuar del docente, para empoderarlos y establecer una cultura evaluativa; para que sirva de apoyo a la mejora de su desempeño, ha de sostenerse en evidencias objetivas que marquen el punto de referencia desde donde partir hacia la consecución de los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente.

- Se aprendió que el liderazgo pedagógico facilita la gestión de un clima favorable que es condición necesaria para favorecer el óptimo aprendizaje de nuestros estudiantes, así como también promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

## Referencias

- Evans Risco, E. (2008). *Orientaciones Metodológicas para la Investigación-Acción. Propuesta para la mejora de la práctica pedagógica*. Lima: Minedu.
- García, Dinorah (2012). *Acompañamiento a la práctica pedagógica*. Serie Acompañamiento Pedagógico no. 1. Santo Domingo: Centro Cultural Poveda.
- Gómez, P. y García, L. (2001). *Una experiencia de formación e investigación en proceso de construcción de comunidad educativa*. Notas sobre comunidad educativa y cotidianidad. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Ministerio de Educación. (2008). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014a). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Recuperado el 8 de diciembre de 2017, de [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe):  
[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Ministerio de Educación. (2014b). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Recuperado el 6 de enero de 2018, de [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe):  
[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Ministerio de Educación. (2014c). *Marco de Buen Desempeño Docente. Un buen maestro cambia tu vida*. Recuperado el 6 de enero de 2018, de [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe): <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736>
- Ministerio de Educación. (2015). *M,atriz Aplicativo para el monitoreo a los compromisos de gestión escolar*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017a). *Compromisos de gestión escolar y Plan anual de Trabajo 2017*. Recuperado el 7 de enero de 2018, de [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe):  
<http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf>
- Ministerio de Educación. (2017b). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima. Lima: Minedu. Obtenido de [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe).
- Ministerio de Educación. (2017c). *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico. Texto del módulo 4 de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu.

- Ministerio de Educación. (2017d). *Módulo 5: Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Minedu. Obtenido de [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe).
- Ministerio de Educación. (2017e). *Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Guía para el participante* (Vol. Tercer). Lima: Minedu.
- Oviedo, D. (enero de 2004). *Manual de Procedimientos para el acompañamiento y seguimiento en los centros educativos*. Recuperado el 7 de enero de 2018, de [www.monografias.com](http://www.monografias.com): <https://www.monografias.com/docs/Manual-de-procedimiento-para-el-acompa%C3%B1amiento-y-seguimiento-F3925QVPCDU2Y>
- Rodriguez Molina, G. (2011) *Funciones y Rasgos del Liderazgo Pedagógico en los Centros de Enseñanza*. ISSN 0123-1294.Educ.vol.14 N°2 Mayo Agosto de 2011 pp.253-267.
- Silva Peña, I. (2012). *Modelo de asesoría a escuelas centrado en el acompañamiento docente*. Chile: Universidad Arturo Pratt.

## Apéndice

IEN°80521 “M.E.S.G “- Santiago de Chuco

### FICHA DE ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR

La ficha de análisis de la planificación curricular es un instrumento que permite a los directivos, recoger información sobre el proceso de planificación curricular de los docentes durante la visita diagnóstica, con el propósito de identificar necesidades formativas en aspectos vinculados a la planificación curricular.

#### ¿CUÁNDO SE APLICA?

Se aplica durante la visita diagnóstica al docente de aula (junio – setiembre – noviembre)

#### ¿CÓMO SE APLICA?

El acompañante pedagógico entrega al docente la *ENCUESTA (Parte 2)* e indica completarla en 15 minutos. Asimismo, solicita los documentos de planificación en uso (plan anual, unidad de aprendizaje y la sesión de aprendizaje).  
Mientras el docente completa la encuesta, el directivos, revisa los documentos entregados y por cada indicador, coloca un aspa en la columna “Si” o “No” según corresponda en la *LISTA DE COTEJO (PARTE 3)*  
Finalmente, el directivo, completa la información de los *DATOS GENERALES (PARTE1)*, firma y solicita la firma al docente en la parte final del documento.

Esta ficha está elaborada en base al Marco del Buen Desempeño Docente; haciendo referencia a:

#### DOMINIO 1: PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

##### Competencia 2

Planifica la enseñanza de forma colegiada, lo que garantiza la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión

##### Desempeño 4

Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.

## FICHA DE ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR

### I. Datos generales

1.1 Datos del docente acompañado														
Nombres completos del docente		Apellidos completos del docente		Documento de Identidad										
Número y/o nombre de la Institución Educativa		Código Modular	UGEL:	SANTIAGO DE CHUCO										
80521" M.E.S.G"		0417667												
Grado	Sección	Turno	Área o áreas revisadas al momento de la visita											
		Mañana ( ) Tarde ( )	Matemática ( ) Ciencia y Tecnología ( )											
Fecha de aplicación	___/_____/____		Comunicación ( ) Personal social ( ) Tutoría ( )											
1.2 Datos del acompañante														
Nombres completos del directivo		Apellidos completos del directivo		Documento de Identidad										
				<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>										

### II. Encuesta al docente de aula

<b>2.1. Insumos empleados para la elaboración de sus documentos de planificación curricular:</b>
<p>Marque con un aspa ( X ) cuál(es) de los siguientes insumos ha utilizado para la elaboración de su planificación curricular:</p> <p>( ) Caracterización de los estudiantes y del contexto, contenida en el Proyecto Curricular Institucional (PCI).</p> <p>( ) Logros de aprendizaje del año anterior y metas de aprendizaje del año actual, contenidas en el Plan Anual de Trabajo (PAT).</p> <p>( ) Misión y visión de la IE, contenidas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)</p> <p>( ) Prioridades definidas en el Proyecto Curricular Institucional (PCI).</p> <p>( ) Documentos normativos (RM No 281-2016-Minedu, Aprobación CN; RM 649-2016-Minedu, Aprobación de los Programas Curriculares; RM No 627-2016-Minedu, Aprobación de la Norma Técnica del Desarrollo del Año Escolar 2017.</p>
<b>2.2. Elaboración de documentos de planificación curricular:</b>
<p>Marque con un aspa ( X ) cómo y con qué frecuencia se ha reunido con otros docentes, para elaborar los siguientes documentos:</p> <p><b>Planificación anual</b></p> <p>¿Cómo la elaboró?</p> <p>( ) Individual ( ) Pares ( ) Equipo de IE ( ) Red ( ) Otro:</p> <p>¿Con qué frecuencia?</p> <p>( ) A finales del año anterior ( ) Inicios del presente año escolar</p> <p>Otro: _____</p> <p><b>Unidad didáctica</b></p> <p>¿Cómo las elaboró?</p> <p>( ) Individual ( ) Pares ( ) Equipo de IE ( ) Red ( ) Otro:</p> <p>En caso de haber trabajado con otros ¿Con qué frecuencia se reunió para elaborarla?</p> <p>( ) Quincenal ( ) Mensual ( ) Bimestral ( ) Otro:</p> <p><b>Sesiones de aprendizaje</b></p> <p>¿Cómo las elaboró?</p>

<input type="checkbox"/> Individual <input type="checkbox"/> Pares <input type="checkbox"/> Equipo de IE <input type="checkbox"/> Red <input type="checkbox"/> Otro: En caso de haber trabajado con otro ¿Con qué frecuencia se reunió para elaborarlas? <input type="checkbox"/> Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Bimestral <input type="checkbox"/> Otro:
--

### III. Lista de cotejo sobre Planificación Anual, Unidad Didáctica y Sesión de Aprendizaje

Revise y observe los documentos de planificación curricular señalados en los cuadros siguientes, y marque SI o NO según corresponda:

3.1. Planificación Anual:			Observaciones
- La programación anual considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y la caracterización del contexto sociocultural.	SI	NO	
- Presenta los propósitos de aprendizaje para el grado escolar (competencias, capacidades y enfoques), en relación a las necesidades identificadas.	SI	NO	
- Considera la organización de Unidades Didácticas en relación con situaciones significativas que se desprenden de las necesidades e intereses de los estudiantes y su realidad cotidiana de los estudiantes	SI	NO	
- Presenta una organización articulada de Unidades didácticas	SI	NO	
- Presenta una distribución de las competencias y capacidades vinculadas a las diferentes áreas curriculares.	SI	NO	
- Los desempeños de grado se han precisado en forma más específica	SI	NO	
- Los desempeños de grado se contextualizan o diversifican de acuerdo a la realidad y/o necesidad de los estudiantes.	SI	NO	

3.2. Unidad Didáctica:			Observaciones
- El título de la unidad didáctica sintetiza la situación significativa y da una visión global de lo que se abordará en ella.	SI	NO	
- La situación significativa está vinculada con las competencias, desempeños y enfoques transversales a desarrollar.	SI	NO	
- La situación significativa está enmarcada en un contexto real o simulado y plantea un reto mediante preguntas o consignas que permiten integrar varias sesiones.	SI	NO	
- Los propósitos de aprendizaje (competencias, desempeños y enfoques transversales) son pertinentes al ciclo o grado y toman en cuenta las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.	SI	NO	
- Las evidencias e instrumentos de evaluación están relacionados con los propósitos de aprendizaje (competencias, desempeños y enfoques transversales).	SI	NO	

- La secuencia de sesiones planteada en la unidad permite observar la combinación de diversas competencias y está relacionada con los retos de la situación significativa.	SI	NO	
- En la secuencia de sesiones se plantean momentos en los que se brindará retroalimentación a los estudiantes.	SI	NO	
- Prevé el uso de diversos recursos y materiales educativos, considerando los de la zona, de acuerdo con los propósitos de la Unidad	SI	NO	

3.3. Sesión de aprendizaje			Observaciones	
- El título de la sesión precisa lo que van a aprender los estudiantes.	SI	NO		
- Los propósitos de aprendizaje indican las competencias, los desempeños y las actitudes observables (enfoques transversales) de la unidad didáctica.	SI	NO		
- El diseño considera estrategias de organización variadas y contextualizadas (en pequeños grupos, trabajo en parejas, trabajo con monitores, trabajo en grupo clase, trabajo individual, etc.).	SI	NO		
- El diseño considera actividades variadas para los logros de aprendizaje.	SI	NO		
- Las actividades de aprendizaje están organizadas de forma que contribuyen al logro de los propósitos de la sesión.	SI	NO		
- Las actividades propuestas priorizan la profundización en el desarrollo de las competencias y capacidades sobre el activismo.	SI	NO		
- En las actividades propuestas en la sesión se puede observar claramente el rol del docente como mediador del aprendizaje y el del estudiante como protagonista del aprendizaje.	SI	NO	No aplica	
- Los contenidos de aprendizaje desarrolladas en la sesión están vinculados a problemas o situaciones de la vida cotidiana, a la actualidad y los intereses de los estudiantes.	SI	NO	No aplica	
- El diseño considera el uso de diversos recursos y materiales educativos, considerando los de la zona, para el desarrollo de aprendizaje.	SI	NO	No aplica	
- Comunicación: El enfoque del área se evidencia en toda la sesión.	SI	NO	No aplica	
- Matemática: El enfoque del área se evidencia en toda la sesión.	SI	NO	No aplica	
- Personal Social: El enfoque del área se evidencia en toda la sesión.	SI	NO	No aplica	
- Ciencia y Ambiente: El enfoque del área se evidencia en toda la sesión.	SI	NO	No aplica	
- El tiempo previsto para el desarrollo de las actividades es el adecuado para lograr los	SI	NO		

propósitos de la sesión.				
- El cierre de la sesión considera actividades para extraer conclusiones, puntualizar alguna idea, un procedimiento, la solución o soluciones encontradas, etc.	SI	NO		
- En el cierre de la sesión considera actividades que orientan la reflexión del estudiante en relación a dónde se encuentran con respecto del aprendizaje esperado y cómo hicieron para llegar ahí.	SI	NO		
- El diseño prevé las evidencias que darán cuenta del avance en los aprendizajes.	SI	NO		
- La sesión prevé actividades para comunicar los criterios de evaluación.	SI	NO		
- La sesión considera momentos para brindar retroalimentación y atención diferenciada según las necesidades de los estudiantes.	SI	NO		

---

Firma del directivo

---

Firma del docente acompañado

## Datos del docente observado:

Nombre(s):

Apellido Paterno:

Apellido Materno:

## Datos de la observación:

### FICHA DE MONITOREO DE DESEMPEÑO DOCENTE

#### Datos de la IE:

Nombre:

Código modular: 

0	4	1	7	6	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Provincia:

Región:

Grado:

Nivel educativo:

Fecha: 

		-			-				
--	--	---	--	--	---	--	--	--	--

Área curricular:

Hora de inicio: 

--	--

Hora de término: 

--	--

Hora de observación: 

--	--

Nombre completo del observador:

Cargo del observador:

\*Archivar este documento como sustento de la evaluación. Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017

#### Datos de la observación:

En el siguiente cuadro, registre las conductas observadas que corresponden a cada desempeño y a sus respectivos aspectos.

Desempeño y aspectos	Conductas observadas (evidencias)
<p>1 Involucra activamente a los estudiantes en el proceso del aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones del docente para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje.</li> <li>• Proporción de estudiantes involucrados en la sesión.</li> <li>• Acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.</li> </ul>	
<p>2 Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de la sesión en que los estudiantes están ocupados en actividades de aprendizaje.</li> <li>• Fluidez con que el docente maneja las transiciones entre actividades, las interrupciones y las acciones accesorias.</li> </ul>	
<p>3 Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades e interacciones (sea entre docente y estudiantes, o entre estudiantes) que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.</li> </ul>	
<p>4 Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión.</li> <li>• Calidad de la retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas.</li> </ul>	
<p>5 Propicia un ambiente de respeto y proximidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes.</li> <li>• Cordialidad o calidez que transmite el docente.</li> <li>• Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de marca: SÍ / NO</li> </ul>	
<p>6 Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula: positivos, negativos, de maltrato.</li> <li>• Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de marca: SÍ / NO</li> </ul>	

**Indicaciones para la calificación**

Marque con una equis (X) el nivel de logro que alcanzó el docente observado en cada una de las siguientes rúbricas. Además, en el caso de las rúbricas 5 y 6, si el docente es ubicado en el nivel I, indique si merece una marca.

Rúbricas	Nivel del logro			
	I	II	III	IV
1. Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje.	I	II	III	IV
2. Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje.	I	II	III	IV
3. Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.	I	II	III	IV
4. Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.	I	II	III	IV
5. Propicia un ambiente de respeto y proximidad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de marca <sup>1</sup>:</li> </ul>	I SI NO	II	III	IV
6. Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de marca <sup>2</sup>:</li> </ul>	I SI NO	II	III	IV

## OBSERVACIONES

---



---



---

### Comentarios de observación

En el siguiente cuadro, registre los aspectos más resaltantes de la observación, tanto fortalezas como debilidades, que serán objeto de retroalimentación al docente observado.

<sup>1</sup> Marque "Sí" si el docente faltó el respeto a algún estudiante durante la sesión observada.

<sup>2</sup> Marque "Sí" si el docente empleó algún mecanismo de maltrato durante la sesión observada.

--

**Acuerdos de mejora**

En el siguiente cuadro, indique claramente los compromisos de mejora acordados con el docente observado, los cuales serán trabajados y alcanzados en forma conjunta.


DOCENTE OBSERVADOR

DOCENTE OBSERVADO