INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO

MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81605 "SAN ILDEFONSO" DEL DISTRITO DE LAREDO - UGEL 01 EL PORVENIR – LA LIBERTAD

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

TIRADO ACOSTA, Rómulo Máximo

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción……...…… 1

1. Identificación de la Problemática…….....……..…… 3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E 81605 “San Ildefonso” 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 ……. 9
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo ……. 10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico ……..…….…….. 14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución …… 17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada…….. 21
5.1 Marco Conceptual……..……..... 21
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación……..……..... 21
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico...……..... 21
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico...…… 21
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico...…… 21
5.1.1.1.3 Instrumentos de monitoreo pedagógico ..…… 21
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico…..……...……..... 22
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico……..... 22
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico……..... 22
5.1.1.2.3 Instrumentos de acompañamiento pedagógico ..…….. 22
5.1.1.3 Evaluación…..……...……..... 22
5.1.1.3.1 Definición de evaluación…...……...……..... 22
5.1.1.3.2 Tipos de evaluación…….....…...……..... 22
5.1.1.3.3 Instrumentos de evaluación……..... 23
5.1.2 Área de comunicación……..... 23
5.1.2.1 Enfoque comunicativo ……...……...…..... 24
5.1.2.2 Competencia comprende diversos tipos de textos escritos……. 24
5.1.2.2.1 Procesos didácticos de la competencia comprende diversos tipos de textos escritos……..... 24
5.1.2.2.2 Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia comprende diversos tipos de textos escritos 25

5.1.2.2.3 Recursos metodológicos para desarrollar la competencia comprende diversos tipos de textos escritos……. 25
5.1.2.2.4 Clima de aula……..……...…… 26
5.1.2.2.5 Uso efectivo del tiempo en aula…… 27
5.2 Experiencia Exitosa sobre el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación……. 28
6. Diseño de Plan de Acción ……...…….…. 29
6.1 Objetivos…….. 29
6.1.1 Objetivo general…….…….. 29
6.1.2 Objetivos específicos……..…….. 29
6.2 Matriz del Plan de Acción……..…….. 29
7. Plan de Monitoreo y Evaluación…… 32
8. Presupuesto…… 36
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción…… 37
10. Lecciones Aprendidas……... 40

Referencias...……. 42
Apéndices

Índice de figuras

Figura 1. Árbol del problema priorizado……...…….. 7
Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico……...…….….. 13
Figura 3. Dimensiones del liderazgo pedagógico……...……. 16
Figura 4. Matriz del Plan de Acción……...……. 31
Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción……... 33
Figura 6. Riesgos y medidas a adoptar en la implementación del Plan de Acción….. 35
Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción……... 36

Introducción

La situación académica de los estudiantes de la Institución Educativa atraviesa una crisis referente a cómo o cuánto aprenden durante su permanencia en el sistema educativo, así como, si la permanencia de los docentes en el aula es adecuada y se están cumpliendo con las horas efectivas de clase. En este sentido, el tema de monitoreo y acompañamiento es parte de la agenda educativa de los órganos intermedios. Las demandas del contexto, exigen el fortalecimiento de las capacidades del docente en servicio, a fin de lograr que la educación impartida sea de calidad. Con este objetivo el Ministerio de Educación (Minedu) destina recursos para que, a través de programas de monitoreo, soporte pedagógico o semáforo escuela, determinen la eficiencia de los docentes y del rol protagónico del líder pedagógico de la IE.

Asimismo, siempre se está buscando darle mayor importancia al educando, haciendo que éste sea cada vez más protagonista de sus propios aprendizajes y que su formación genere estos aprendizajes significativos, pero se ven limitados debido al avance vertiginoso de la tecnología, específicamente la información virtual, para la cual, debe estar preparado para comprenderla, internalizarla y aplicarla en su vida. Sin embargo, los resultados de evaluaciones censales indican que el bajo rendimiento escolar de los estudiantes en el área de Comunicación, en la competencia comprende textos escritos, se encuentran en niveles inferiores del satisfactorio.

Con esta perspectiva, se realizaron reuniones con docentes y padres de familia para identificar las causas que originan el problema. Para ello, se realiza un diagnóstico y se determina que los docentes deben identificarse más con la Institución Educativa, que se debe sensibilizar a los padres de familia e involucrarlos en la educación de sus hijos y que se debe motivar a los estudiantes para que se interesen por su aprendizaje. En consecuencia, se asume que el monitoreo y acompañamiento pedagógico docente, centra su atención en lograr el aprendizaje de los estudiantes, pues permite recoger información sobre los avances o limitaciones y permite solucionarlos.

Este trabajo académico consta de diez acápites. En el primero se detallan las estrategias para identificar el problema, el contexto socio cultural de la I.E y la formulación del problema identificado a partir de las causas que lo originan y los efectos que producen, que se vincula con los factores de monitoreo, acompañamiento y evaluación, convivencia escolar y gestión del currículo, graficados en el árbol de

problemas. En el segundo acápite se describe la metodología empleada por los docentes, la perspectiva que tienen sobre el monitoreo y acompañamiento y el grado de participación de los padres de familia en el proceso educativo. También se describe la relación del problema priorizado con la visión de cambio que asume el líder pedagógico y los procesos de la IE (estratégico, operacional y de soporte).

El tercer acápite está referido a la caracterización del rol del directivo como líder pedagógico, según lo que plantea Viviane Robinson: establecimiento de metas y expectativas, dotación de recursos estratégicos, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente y al aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo. En el cuarto acápite se plantean las alternativas de solución, en él se describe la implementación del Plan de MAE. En el quinto acápite se realiza una sustentación teórica de las alternativas de solución priorizadas, se presentan definiciones, estrategias e instrumentos del monitoreo, acompañamiento y evaluación, así como el enfoque del área intervenida, su competencia priorizada, procesos didácticos, estrategias y recursos didácticos para su desarrollo.

El sexto acápite está referido al diseño del Plan de Acción, con su respectivo cronograma para su ejecución. En el séptimo se detalla el Plan de monitoreo y evaluación de este plan donde se precisan el nivel de implementación de cada una de las actividades programadas, así como el cuadro de riesgos y medidas a adoptarse en el caso que se presentaran dificultades en su implementación del Plan de Acción. En el octavo acápite se describe el presupuesto económico para su ejecución, detallándose los períodos de cada actividad, sus costos aproximados y las fuentes de financiamiento. En el noveno acápite se describe el proceso de su elaboración: El diplomado en gestión escolar y la segunda especialidad, considerando los temas que se desarrollaron en cada módulo, la influencia en el liderazgo pedagógico, los retos y desafíos enfrentados y los efectos personales como consecuencia de lo aprendido.

En el décimo acápite se describen las lecciones aprendidas del proceso el Diplomado y Segunda Especialización, como producto de la reflexión y el análisis crítico de la experiencia vivida. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas que han permitido dar el sustento teórico científico al trabajo académico y los apéndices respectivos.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. 81605 "San Ildefonso"

La I.E. N° 81605 "San Ildefonso" está ubicada al noreste de la ciudad de Laredo, ciudad que se encuentra a 10 km de distancia de la provincia de Trujillo, región La Libertad. Fue creado 12 de abril de 1983 en el caserío San Ildefonso por iniciativa de la población. Posteriormente en 1986 la Cooperativa Azucarera Laredo (hoy Empresa Agroindustrial Laredo) dona un terreno en el sector La Merced III Etapa, donde se construyó su local actual, al cual convergen estudiantes que provienen del 90% de padres de familia que se dedican a la agricultura, albañilería y un 10% son obreros de la Empresa. Este contexto demanda del sector, formar estudiantes con competencias básicas para enfrentar estos problemas de manera responsable y constructiva.

El distrito de Laredo es una zona dedicada a la siembra e industrialización de la caña de azúcar y otros cultivos de panllevar que sustentan los hogares más humildes. Como distrito en apogeo, está atravesando problemas sociales como extorsión y micro comercialización de marihuana, existencia de familias monoparentales o disfuncionales y un crecimiento urbano marginal descontrolado. Este contexto plantea demandas desde el enfoque territorial como la implementación de la carrera técnica de agropecuaria en el Instituto de Educación Superior existente en la zona para mejorar la agricultura, así como fortalecer la relación familiar para enfrentar situaciones de riesgo que afectan la convivencia. Ante lo cual la escuela tiene la responsabilidad de dar una respuesta curricular ante ello, para formar estudiantes con competencias básicas para enfrentar estos problemas.

La IE N° 81605 "San Ildefonso" brinda servicios en el nivel primaria, se inicia como unidocente, luego fue multigrado y en la actualidad es polidocente completo, con dirección con aula a cargo. En 2013 se amplían los servicios educativos al nivel Inicial, y para el 2019 se proyecta la ampliación de los servicios al nivel secundaria, pues se está ejecutando la construcción de una infraestructura moderna, por parte del Gobierno Regional, a través de obras por impuestos, con ambientes como: sala de cómputo, biblioteca, cocina y comedor, laboratorio, aulas al aire libre y servicios sanitarios inclusivos. Esta gestión permitirá incrementar la demanda educativa, al mismo tiempo

compromete a brindar un mejor servicio educativo, con salubridad, orden y disciplina, en todos los grados y niveles de Educación Básica Regular.

Con respecto a los perfiles de los agentes educativos se precisa que el 85% de familias viven en caseríos aledaños, y por la falta de oportunidades de empleo, los padres abandonan el hogar para buscar la manera de solventar sus gastos, originando familias desintegradas e irresponsables, donde el conformismo y la desidia impide involucrarse en el proceso de aprendizaje de sus hijos, quienes están expuestos al maltrato físico y psicológico, consecuencia de ello, los estudiantes asisten a la institución educativa desmotivados, sin interés y con carencias de afecto y baja autoestima, pues los padres no cumplen con brindarles asistencia moral ni material. Por otro lado, los docentes, quienes no se identifican e involucran con este contexto, provocan educandos que no responden por convicción y sino por condicionamiento.

Como fortalezas internas, la institución educativa cuenta con una infraestructura moderna en construcción, que permitirá tener más orden, disciplina y motivación en los estudiantes, así como permitirá que la población haga uso adecuado de su tiempo libre para promover el deporte y el desarrollo de talleres de aprendizaje. Como oportunidades, Laredo nos ofrece sus restos arqueológicos para promover el turismo escolar y local, así como su conocimiento empírico en agricultura y construcción, serán incluidas en el currículo con la finalidad de contextualizar el Currículo Nacional para generar cambios que la escuela debe impulsar a través de propuestas y/o proyectos con la finalidad de mejorar la calidad educativa y, por ende, la calidad de vida de la población.

1.2 Formulación del Problema Identificado

El problema priorizado para el presente trabajo académico es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes de III ciclo de EBR, este problema se evidencia en los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes: en el 2015, del total de estudiantes, el 77,3% se encontraban en el nivel de Proceso y para el año 2018 este problema se agudizó aún más llegando hasta el 80% de estudiantes que lograron parcialmente los aprendizajes esperados al finalizar el III ciclo de EBR.

El problema priorizado ha sido analizado a través de la técnica del árbol de problemas en el que se ha detectado que la primera causa del problema es el escaso monitoreo y acompañamiento pedagógico por parte de la dirección; esta causa se vincula con el factor de monitoreo, acompañamiento y evaluación, pues su función pedagógica es el fortalecimiento del desempeño docente, basándose en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad ni jerarquía, para brindar una retroalimentación formativa dentro de una asesoría crítico reflexiva. La deficiencia de este factor, permite que en la planificación y ejecución de las sesiones de aprendizaje no se consideren los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje que incrementa el bajo nivel de satisfacción en la competencia comprende diversos tipos de textos escritos.

La segunda causa referida a las estrategias tradicionales del docente que no permiten mejorar la comprensión de textos escritos; esta causa se vincula con el factor de gestión del currículo, de manera específica, con el factor de capacidad docente vinculado a la preparación y actualización pedagógica de acuerdo al enfoque comunicativo del área de Comunicación. Esta causa no induce a los estudiantes a tener hábitos positivos de lectura, agravándose más porque no encuentra respaldo en los padres de familia que ven al maestro como un paradigma y es el que debe incentivar o poner en práctica una serie de estrategias, como el plan lector, para crear el hábito por la lectura. Estas estrategias, según el enfoque comunicativo, generarán las condiciones para motivar a los estudiantes a mejorar su rendimiento académico.

La tercera causa está referida a los recursos y materiales educativos descontextualizados que utiliza el docente, que se vincula con el factor de gestión del currículo, específicamente a la ausencia de capacitación docente para la creación de materiales educativos haciendo uso de los recursos de la zona, y siendo que éstos están descontextualizados y escasos, no permiten tener las condiciones favorables para lograr un aprendizaje óptimo, ocasionando la ausencia de aprendizajes significativos, porque estos recursos y materiales no captan el interés de los estudiantes, específicamente para lograr hábitos de lectura; en consecuencia, los educandos buscan otras formas impertinentes para pasar el tiempo.

Como cuarta causa que origina el problema del nivel insatisfactorio en la comprensión de textos escritos está referida al uso inadecuado del tiempo efectivo de trabajo en el aula, que se vincula con los factores del monitoreo, acompañamiento y

evaluación, así como con el factor de convivencia escolar, pues la pérdida de tiempo por la desatención de parte del docente, origina el desorden e indisciplina en las clases afectando el logro de los aprendizajes por parte de los estudiantes y al manejo inadecuado de la indisciplina en el aula, por parte del docente.

La quinta causa está referida a los hábitos agresivos de los estudiantes que influyen negativamente en la armonía o clima escolar que se asocia al factor de convivencia escolar. Es preciso mencionar que la violencia en el hogar y la falta de empleo en la localidad ausentan al padre o madre del hogar e inducen a los menores a asumir responsabilidades propias de sus progenitores. Esta realidad incrementa la desorientación y sensación de abandono en los estudiantes y bajan su autoestima convirtiéndoles en rebeldes y agresivos, actitudes que influye negativamente en la convivencia escolar, se aíslan y no les gusta trabajar en equipo; por otro lado, elevan el porcentaje del ausentismo escolar, porque en su hogar no hay un adulto que les controle y motive a cumplir con su deber de estudiar.

La identificación de las causas y efectos antes presentados permitirá perfilar las líneas de acción para contrarrestar el problema priorizado. Las oportunidades que brindan el contexto, tales como los restos arqueológicos, el conocimiento empírico de la agricultura y la construcción nos permitirán crear textos escritos referentes a estas prácticas e incrementará el hábito por la lectura y la comprensión de las mismas. Por otro lado, las fortalezas internas de la Institución Educativa, tales como la implementación de su biblioteca, la sala de innovación y otros ambientes que están siendo construidas, serán aprovechadas para atender las demandas de la población respecto a la calidad educativa requerida, a través de los objetivos se esperan lograr con el presente Plan de Acción. A continuación, se presenta de manera esquemática las causas y efectos del problema priorizado a través de la técnica árbol de problemas:

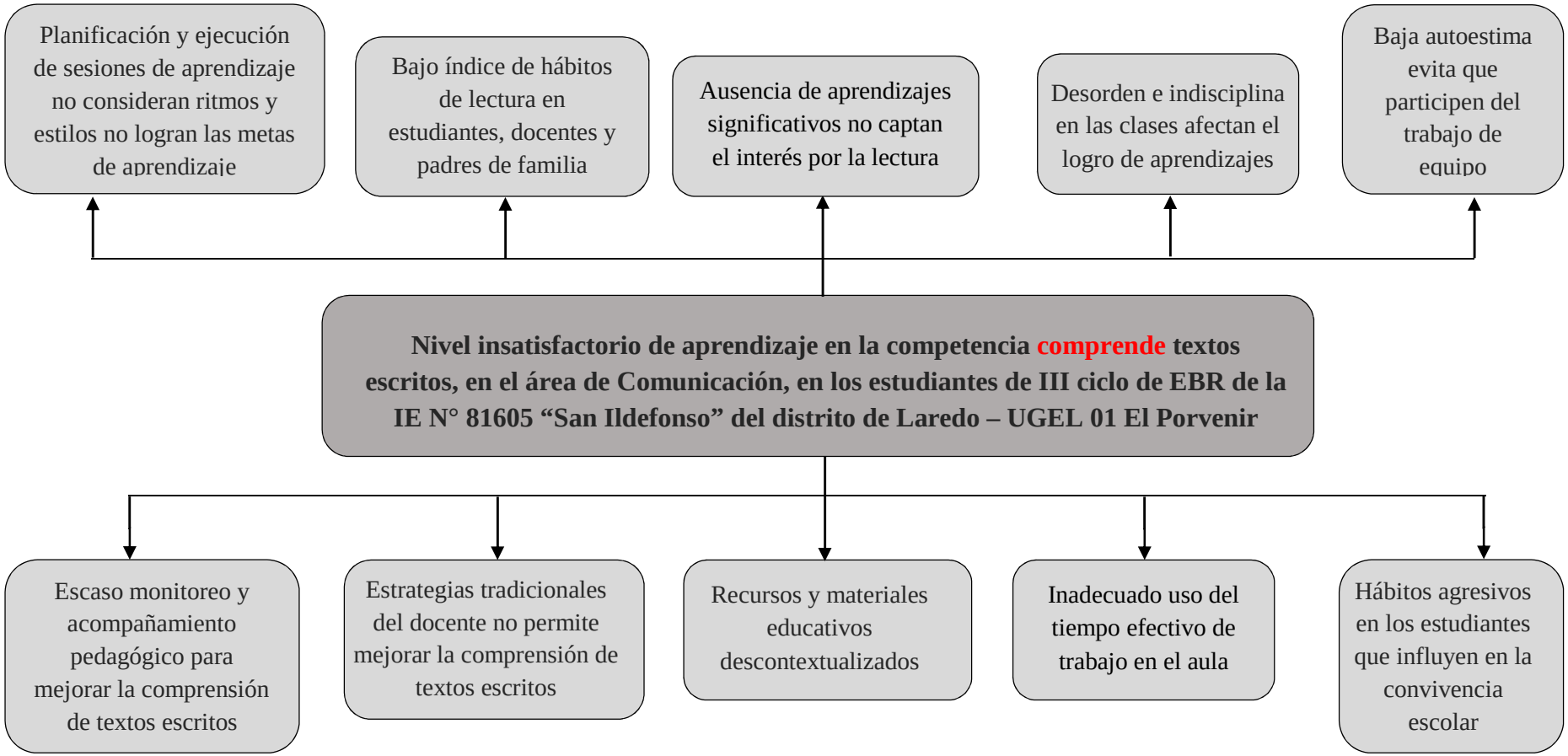

Figura 1. Árbol del problema priorizado.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

El problema analizado fue objeto de un diagnóstico el cual se realizó a través de la aplicación de dos instrumentos para el recojo de información: Una ficha de monitoreo de la práctica docente aplicada a seis docentes, la misma que contenía 19 ítems, como instrumento estructurado; así mismo, un cuestionario con trece preguntas con ítems abiertos aplicado a seis docentes. Estos instrumentos fueron diseñados a partir de dos aspectos a investigar "Monitoreo y acompañamiento pedagógico y del apoyo de los padres de familia", formulados en base a las causas del problema: "Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes de III ciclo de EBR". A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico elaborado.

2.1.1 Resultados cuantitativos. A partir de las Fichas de Monitoreo de la práctica docente que fueron aplicadas en la etapa de diagnóstico del problema priorizado, se identificaron los siguientes resultados: En lo referente a la metodología que emplean en su práctica pedagógica, la mayoría de los docentes monitoreados (53,3%) no logran un manejo adecuado de estrategias metodológicas que favorezcan el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes, esto se debe a que no participan en los talleres de capacitación desarrollados como parte del Programa de Soporte Pedagógico.

Un segundo hallazgo fue que la mitad de docentes monitoreados (50%) demuestran un manejo inadecuado del uso del tiempo efectivo de trabajo en aula que no favorece el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, esto se debe a la carencia de mecanismos y estrategias para evitar que los estudiantes lleguen tarde a la institución educativa, que conlleva a las pérdidas de tiempo por la extensión de la hora del desayuno o después del descanso de los estudiantes.

Un tercer hallazgo fue que la mayoría de los docentes monitoreados (55,6%) se encuentran en proceso de lograr el uso oportuno y adecuado de materiales y recursos educativos para desarrollar la competencia comprende textos escritos; sin embargo, este resultado no es satisfactorio pues evidencia que el desarrollo de las sesiones de

aprendizajes no es significativo, que no se hace uso de los textos escolares existentes y no se profundiza en la información que estos brindan. Por otro lado, los docentes no otorgan más de su tiempo para revisar la bibliografía existente, en consecuencia, limitan un soporte pedagógico significativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje que afecta el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.

Del mismo modo, también se pudo identificar que la mayoría de los docentes monitoreados (55,6%) están en proceso de lograr un clima favorable entre estudiantes, esto se debe a que no manejan de manera efectiva estrategias para lograr relaciones interpersonales horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes, y que dejen de lado la agresión y se eleve su autoestima.

2.1.2 Resultados cualitativos. Como resultado de la información recogida con el cuestionario aplicado, se encontró lo siguiente:

Respecto a la planificación del monitoreo y acompañamiento que realiza el directivo, los docentes entrevistados afirman que es sostenido durante todo el año y responde a una planificación difundida en la IE siendo muy importante porque busca contribuir a la institucionalización de una gestión educativa orientada al logro de resultados, participativa, centrada en los procesos pedagógicos, que responda pertinentemente a la diversidad cultural y que fortalezca a la IE como la primera y principal instancia de gestión descentralizada, según la Guía para la formulación del Plan de Monitoreo del MINEDU. Al respecto en el MBDDirectivo se precisa que el directivo debe propiciar “el desarrollo de la profesionalidad docente a través de un proceso de acompañamiento sistemático para mejorar los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión” (Ministerio de Educación, 2015, p. 35).

En lo referente a la calidad de las visitas que realiza el director, estas ayudan a fortalecer la práctica pedagógica sustentada en la socialización oportuna de los resultados, ya que es comprobado que la calidad de la asesoría y retroalimentación se mejora con la socialización oportuna de los resultados del monitoreo mediante círculos de interaprendizaje. Según el MBDDirectivo los equipos directivos deben crear condiciones para acompañar y estimular el trabajo del docente, mejorando las condiciones y participación del docente en el trabajo efectivo según los contextos y relaciones profesionales.

Sobre la calidad de la asesoría y retroalimentación, se arribó a la importancia del acompañamiento pedagógico que se realiza aplicando diversas estrategias como: el monitoreo al docente en el aula, la asesoría y retroalimentación, la ejecución de talleres

de fortalecimiento y círculos o grupos de interaprendizaje, lo cual ayuda a mejorar el desarrollo profesional formal e informal, dentro de un ambiente ordenado y de apoyo, reduciendo presiones externas e interrupciones, dentro y fuera del aula, según el MBDDirectivo (Ministerio de Educación, 2015). Sin embargo, los docentes coincidieron que es necesario que el acompañamiento se realice en torno a aspectos específicos a la competencia de comprensión de textos y no sólo a aspectos generales.

Con respecto al indicador Generar espacios de reflexión y de interaprendizaje pedagógico a partir del monitoreo en el área de Comunicación, se concluye que el monitoreo propiciado por el Director tiene como finalidad identificar las necesidades, fortalezas, dificultades y expectativas de los docentes para poder mejorar la práctica pedagógica. Estos espacios sirven para la reflexión conjunta que propicia el diálogo sobre las experiencias y procesos realizados en el aula, para valorar y mejorar la calidad de la práctica pedagógica docente; pero que no concluyen en líneas de acción específicas y sustentadas que orienten la mejora de la práctica pedagógica en relación directa a la competencia comprende textos escritos.

Finalmente, se concluye que, para conocer el nivel de compromiso del padre de familia, se realizan jornadas y encuentros pedagógicos con las familias para involucrarlos en los aprendizajes de sus hijos. El apoyo y la comprensión de los padres hacia el niño es símbolo de seguridad e interés en él, para integrarse a una enseñanza-aprendizaje más significativos. La comunicación entre padre y maestro es necesaria porque puede proporcionar elementos para favorecer el aprendizaje de los niños.

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo académico es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes de III ciclo de EBR de la IE N° 81605 “San Ildefonso” del distrito de Laredo – UGEL 01 El Porvenir.

A partir de los hallazgos identificados en el diagnóstico se puede afirmar que el 50% de docentes son fortaleza para promover la práctica de líneas de acción como la promoción, prevención y atención de la convivencia escolar, para lograr estudiantes

disciplinados, motivados e interesados en su aprendizaje, así como familias que conocen y apoyan los procesos de aprendizajes de sus hijos.

Que el 50% de docentes aplica una metodología adecuada que favorece el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos, por lo que se debe continuar con el monitoreo y acompañamiento para vigorizar la práctica pedagógica. Que se deben fortalecer los espacios para implementar talleres de actualización, círculos de interaprendizaje y jornadas de autoformación docente para adecuar diversas estrategias, según los estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes. Y que se debe manejar mejor el tiempo y usar permanente los materiales y recursos educativos otorgados por el MINEDU para favorecer el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos, para ello se fortalecerán talleres de sensibilización a docentes, y se ejecutarán encuentros y jornadas pedagógicas planificadas con los padres y madres de familia.

La situación antes descrita y sustentada en el apartado de diagnóstico del problema priorizado, permite afirmar que existen algunos procesos de la gestión escolar en situación de debilidades, como el PO05.1 referido a promover la convivencia escolar para favorecer el aprendizaje de los estudiantes; el PO05.4 que estipula la necesidad de vincular a la IE con la familia; el PS01.2 que nos indica la importancia de monitorear el desempeño y rendimiento de los docentes; el PE03.3 que nos insta a adoptar medidas para la mejora continua; el PO02.2 que considera la importancia de vincular la programación con el tiempo de calidad para el aprendizaje; el PO02.3 referido a disponer espacios para el aprendizaje; y el PS03.2 que nos orienta a asumir medidas pertinentes para disponer la distribución y preservación de los materiales educativos.

Del mismo modo, a partir del diagnóstico del problema se puede afirmar que los compromisos de gestión que no se están cumpliendo en la institución educativa son: el compromiso 3, referido al cumplimiento de la calendarización planificada y consensuada; al compromiso 4 que alude al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica. Del mismo modo el compromiso 5 que tiene que ver con la gestión de la convivencia escolar.

Por otro lado, analizando las dominios del MBD Directivo se puede afirmar que el problema priorizado pone en evidencia la Competencia 1 referida a la conducción de la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; la Competencia 3: referente a asegurar aprendizajes de calidad, considerando el uso responsable, eficiente

y equitativo de todos los recursos disponibles; la Competencia 5: que considera el liderazgo pedagógico para promover una comunidad de aprendizaje basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua de su personal docente; y, la Competencia 6: referida a gestionar los procesos pedagógicos a través del acompañamiento y reflexión conjunta a fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

A partir de lo antes explicado, se puede afirmar que ante el problema "Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos", el reto que tiene el directivo es incrementar el porcentaje de estudiantes en el nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes de III ciclo de EBR de la IE N° 81605 "San Ildefonso". Asimismo, se presentan los siguientes desafíos: realizar un monitoreo y acompañamiento pedagógico sostenido, promover el uso efectivo del tiempo en el aula, propiciar la práctica de hábitos positivos de convivencia escolar entre todos los estudiantes, facilitar el uso de recursos y materiales educativos significativos para el estudiante; así como fortalecer las capacidades de los docentes en el uso de estrategias adecuadas que permitan mejorar la comprensión de textos escritos. Estos desafíos implicados en la solución al problema priorizado, finalmente se orienta a desarrollar competencias básicas de los estudiantes; que les permitirá enfrentar de manera crítica y responsable los problemas de su entorno; se constituyen a largo plazo en una posibilidad para dar respuesta desde la escuela, a las demandas del contexto; por lo cual se puede afirmar que son relevantes y pertinentes. A continuación, se presenta el cuadro que explicita la relación del problema con los aspectos antes mencionados.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes de III ciclo de EBR de la IE N° 81605 "San Ildefonso" del distrito de Laredo – UGEL 01 El Porvenir	Resultados cuantitativos: 1. El 50% de docentes son fortaleza, para promover que el resto de colegas pongan en práctica las líneas de acción como la promoción, prevención y atención de la convivencia escolar, para lograr estudiantes disciplinados e interesados en su aprendizaje, así como a familias que conocen y apoyan los procesos de aprendizajes de sus hijos. 2. El 50% de docentes aplica una metodología adecuada que favorece el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos, por lo que se debe continuar con el monitoreo y acompañamiento para vigorizar la práctica pedagógica.	PO03.3 Realizar Acompañamiento pedagógico PO05.1 Promover la convivencia escolar PO05.4 Vincular la IE con la familia. PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento	Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa	Competencia 1 Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas 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, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
	Resultados cualitativos: 1. Fortalecer los espacios para implementar talleres de actualización, círculos de interaprendizaje y jornadas de autoformación docente para adecuar diversas estrategias, según los estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes. 2. Hay un manejo adecuado del tiempo y uso permanente de los materiales y recursos educativos otorgados por el MED que favorecen el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos, para ello se fortalecerán talleres de sensibilización a docentes, y se ejecutarán encuentros y jornadas pedagógicas planificadas con los padres y madres de familia.	PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje PO02.3 Disponer espacios para el aprendizaje PS03.2 Distribuir y preservar materiales educativos	Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la Institución Educativa.	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 basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Es importante que el problema priorizado sea atendido desde el liderazgo pedagógico del directivo, liderazgo definido como “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p. 20) y que, según los planteamientos de las investigaciones realizadas por Robinson, citado en el texto del módulo introductorio (MINEDU, 2016) se explicitan en cinco dimensiones. La primera está referida al establecimiento de metas y expectativas, en referencia a esta dimensión y con la finalidad de dar solución al problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje reales en el área de Comunicación las cuales deben ser socializadas y asumidas por toda la comunidad educativa para generar un involucramiento progresivo.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos, y en referencia a esta dimensión se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes y contextualizar el currículo con todas las oportunidades del contexto socio cultural de la IE descritas en el primer acápite. Para implementar esta propuesta es necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos correspondientes al área de Comunicación y otras áreas al alcance de los estudiantes, porque permite 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 está referida a la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y problema priorizado, se plantea la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación al personal docente. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente para determinar sus debilidades y buscar juntos las alternativas de solución para mejorar sus falencias. Así como, está referida a la contextualización y diversificación del currículo de acuerdo a todas las oportunidades que el contexto nos brinda.

La cuarta dimensión considera la promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente. Esta dimensión hace referencia a la importancia de que el directivo lidere y participe en el acompañamiento, asesoramiento y monitoreo a los docentes; si fuera necesario o en caso de que el directivo tenga aula a cargo, entonces se deben

prever las acciones para que el monitoreo se realicen entre pares y por turnos, siempre poniendo en relevancia que el intercambio de experiencias entre docentes va a permitir fortalecer las capacidades para el logro de los aprendizajes.

Finalmente, la quinta dimensión está referida al aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo, siempre pensando que los docentes deben concentrarse en la enseñanza para que los estudiantes se puedan fortalecer y estar motivados en su aprendizaje. Se debe considerar que tener un entorno seguro y de apoyo mejorará las expectativas sociales pues se eliminarán los conflictos desde el momento que aparecen, aplicando códigos de disciplina con énfasis para lograr el éxito. En este sentido, “si el sentido de la disciplina escolar es construir un clima de convivencia y la capacidad para convivir” (Ministerio de Educación, 2013, p. 36) esta debe ser democrática y pacífica, que incentive a responder por convicción, más que por presión o temor al castigo.

Todas las propuestas antes descritas en cada dimensión son alternativas viables puesto que en la institución educativa se cuenta con todos los ambientes favorables que van a permitir viabilizar la implementación de la propuesta, tales como aula de innovación, biblioteca, laboratorios, etc. Además, el contexto ofrece algunas oportunidades como entidades que pueden ayudar a solucionar los problemas, tal es el caso de la Defensoría Municipal del Niño y el Adolescente (DEMUNA) que permitirá reducir el índice de ausentismo escolar, y las agrupaciones religiosas que ayudarán a erradicar la agresividad en los estudiantes. Todo esto se presenta de manera sistemática en el siguiente cuadro:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Establecer metas de logros de aprendizaje reales en el área de Comunicación	Porque al tener metas reales, se pueden socializar con la comunidad educativa de manera progresiva, para elevar en un 25% el nivel satisfactorio en el rendimiento de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos.
Obtención de recursos en forma estratégica	Distribuir, organizar y facilitar los recursos y materiales educativos existentes y contextualizarlos de acuerdo a las oportunidades del contexto socio cultural de la IE.	Para implementar esta propuesta los docentes deben contar con los materiales educativos correspondientes al área de Comunicación, porque permite que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras para los estudiantes.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación al personal docente.	Realizar el monitoreo para recoger información de la labor docente y determinar las debilidades para buscar las alternativas de solución, considerando la contextualización y diversificación del currículo de acuerdo a todas las oportunidades que el contexto nos brinda.
Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente	Liderar y participar en el acompañamiento, asesoramiento y monitoreo entre docentes para el logro de los aprendizajes.	Si fuera el caso de que el directivo tenga aula a cargo, se deben prever las acciones para que el monitoreo se realicen entre pares y por turnos, pues el intercambio de experiencias va a fortalecer las capacidades para el logro de los aprendizajes.
Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo	Considerar que un entorno seguro y de apoyo mejorará las expectativas sociales pues se eliminarán los conflictos desde el momento que aparecen, aplicando códigos de disciplina para lograr el éxito.	Optimizar espacios y tiempos de calidad para que los estudiantes se sientan motivados e interesados en su aprendizaje, para ello se deben realizar jornadas de reflexión sobre convivencia escolar, de manera democrática y pacífica.

Figura 3. Dimensiones del liderazgo pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación permanente y sostenido a los docentes en el área de Comunicación. Esta alternativa se ha elegido porque permitirá contrarrestar la mayor cantidad de las causas identificadas en el análisis del problema (figura 1), esta demanda recogida en el diagnóstico es asumida en la propuesta de solución, con la participación de los diferentes actores, desde un enfoque territorial, las mismas que se vinculan a la gestión curricular, la convivencia y el liderazgo pedagógico, garantizando el logro de aprendizajes, lo que redundará en el aprendizaje de los estudiantes, razón por la que es preciso recalcar la importancia de esta alternativa.

La implementación del Plan de MAE como alternativa de solución priorizada se sustenta en fuentes de información válidas y confiables, revisadas y analizadas durante todo el proceso y que serán el soporte conceptual del presente trabajo académico, como del Minedu (2016a, p. 10) que señala al monitoreo pedagógico como "una estrategia orientada a generar cambios en los actores involucrados con la tarea de generar condiciones para que el trabajo pedagógico se materialice en un servicio educativo de calidad". Por otro lado, el monitoreo es un proceso continuo que:

> Acompaña y forma parte de la práctica profesional donde tiene lugar la observación, la retroalimentación, el debate y el análisis crítico reflexivo y recreativo sobre el desempeño del docente en el aula y su repercusión en el aprendizaje de los educandos, así como en la formación y desarrollo de competencias profesionales que tributan a una práctica eficiente. (Guach y Peña, 2001, p. 4)

En tal sentido, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación como alternativa de solución priorizada, implicará un trabajo efectivo y eficiente por parte del directivo, mostrando actitudes de Liderazgo Pedagógico puesto que privilegiará le creación de espacios para la reflexión, la coordinación, la retroalimentación, el análisis crítico y autocrítico de la práctica pedagógica, a través de la implementación de círculos de interaprendizaje que fortalecerá una comunidad profesional de aprendizaje, que contribuirá en el apropiamiento de nuevos compromisos

que se verán reflejados en la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes e irán concretizando el avance de la IE. Al respecto en el MBDDirectivo se precisa que el directivo debe propiciar “el desarrollo de la profesionalidad docente a través de un proceso de acompañamiento sistemático para mejorar los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión” (Ministerio de Educación, 2015, p. 35).

La implementación de esta alternativa de solución permitirá encaminar a la IE hacia el logro de la visión institucional desde una gestión escolar basada en procesos y resultados puesto que la implementación de las estrategias y actividades planificadas generarán valor en cada uno de los procesos implicados como en los procesos de dirección y liderazgo relacionado con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, referido al fortalecimiento del desempeño docente, de manera específica al desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y a la realización del acompañamiento pedagógico en relación a uso de estrategias y procesos didácticos pertinentes para la mejora de la práctica pedagógica (PO03.3) y el proceso concerniente a adoptar medidas para la mejora continua (PE.03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE con el proceso de administrar los recursos humanos, de manera precisa referido a monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2) en función al marco de buen desempeño docente.

La implementación del MAE implica la ejecución de un conjunto de estrategias y actividades viables en cada proceso. En el monitoreo se aplicará la visita en aula para determinar las falencias o fortalezas de la práctica pedagógica y su reforzamiento continuo a través de una retroalimentación formativa caracterizado por el diálogo crítico y autocrítico en torno a la propia práctica y en función a los círculos de interaprendizaje sobre estrategias para la comprensión de textos escritos en el marco del acompañamiento pedagógico como oportunidad de aprendizaje; y en el proceso de la evaluación se considerará la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, como procesos indispensables desde una concepción integral de la evaluación; caractertizado por un trato horizontal y permanente para reflexionar sobre la propia práctica pedagógica de manera crítica y propositiva.

La implementación de esta alternativa de solución prioriza el trabajo en la gestión curricular que incidirá en la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y, de manera puntual, en la comprensión de textos escritos, desde el liderazgo pedagógico del equipo directivo. Unido a ello, esta propuesta de solución que es la implementación del monitoreo y acompañamiento de

la práctica pedagógica permite asumir la concreción de los cinco Compromisos de Gestión como el progreso anual de los aprendizajes, la retención anual, el cumplimiento de la calendarización, el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y la gestión de la tutoría y la convivencia escolar, los cuales se orientan al logro de los aprendizajes y la generación de condiciones básicas de aprendizaje.

Así mismo, esta alternativa posibilita los procesos que implican colaboración y participación democrática de todos los actores educativos, a partir de un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad y la puesta en marcha de acciones orientadas hacia el logro de metas de aprendizaje y la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la IE. Del mismo modo, con la creación de espacios concretos de participación y mecanismos de coordinación, delimitando canales para la toma de decisiones. Sumado a ello, estará el acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta de la propia práctica con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje, convirtiendo a la IE en una escuela eficaz, pues "una escuela eficaz es una escuela participativa, donde estudiantes, padres y madres, docentes y la comunidad, participan de forma activa y están implicados en su funcionamiento y organización, y contribuyen a la toma de decisiones" (Ministerio de Educación, 2017a, p. 28).

La implementación de esta alternativa permite la participación de diversos actores de la comunidad educativa, bajo el liderazgo pedagógico del directivo, quien realizará actividades como generar las condiciones y los procesos necesarios para que se desarrollen los aprendizajes, los docentes quienes pondrán en práctica las orientaciones y lineamientos trabajados en los círculos de interaprendizajes, los padres de familia quienes serán integrados en la tarea educativa para acompañar el aprendizaje de sus hijos desde el hogar, y los estudiantes como protagonistas en la construcción de sus aprendizajes. La implementación de la propuesta es pertinente porque responde a las necesidades de un contexto que son las demandas formativas de los docentes en el área de Comunicación, referidas al fortalecimiento de sus capacidades para el manejo de estrategias y el uso de materiales educativos para el desarrollo de la competencia comprende diversos textos escritos. Del mismo modo, su implementación permitirá aprovechar las oportunidades que ofrece el contexto, y las potencialidades territoriales para abordar el problema; y la motivación e interés de los estudiantes en el proceso que redundará en mejores logros de aprendizaje.

El directivo de la IE N° 81605, enfrenta algunas dificultades para implementar el Plan de MAE de la práctica pedagógica en la IE, ya que algunos docentes todavía poseen una concepción equivocada del MAE, como supervisión o fiscalización. Por ello, la implementación de la alternativa de solución implicará asumir algunos desafíos como la sensibilización a los docentes para lograr que se comprometan con los objetivos del Plan de Acción, esto permitirá que los docentes comprendan la real dimensión del MAE cuyos resultados de su primer proceso "el monitoreo" permitirá contar con información real y confiable de las fortalezas y debilidades de la práctica pedagógica con la finalidad de potenciar las capacidades de los docentes y que, para superar las falencias identificadas, se realizarán asesorías personalizadas en un ambiente de confianza y asertividad.

Asimismo, la participación de los docentes en los círculos de interaprendizaje es importante pues se ejecutarán de acuerdo a las necesidades recopiladas del monitoreo y autoevaluación de cada docente, para ello se realizará un análisis crítico reflexivo de la práctica pedagógica. Para lograr este objetivo, se debe implementar una política de estímulos y reconocimientos por la participación activa de los docentes, considerando que el fin es fortalecer las capacidades profesionales de los docentes en el área de Comunicación, lo cual redundará finalmente en el logro de mejores niveles de aprendizaje como meta.

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. Monitoreo es el proceso sistemático para identificar logros y debilidades de la práctica pedagógica, posibilitando "una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados al logro de los aprendizajes de los estudiantes" (Ministerio de Educación, 2014, p. 50).

5.1.1.1.2.Estrategias de monitoreo pedagógico: Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. De acuerdo al contexto de la institución educativa, así como a las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

A. Visita en Aula: Implica un proceso de observación participante y registro de hechos, asesoría y compromisos en función al desarrollo de la sesión de aprendizaje, cuyo propósito es identificar fortalezas y debilidades de la práctica docente, así como contar con información confiable y oportuna y prestar ayuda pedagógica para el mejoramiento de los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes.

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

A. La ficha de monitoreo, este instrumento fue elaborado con el propósito de recoger información sobre los aspectos de planificación de sesiones de aprendizaje en comprensión lectora considerando los procesos del antes, durante y después, propuesto por Isabel Solé. Se utilizó para realizar la visita en aula y poder observar lo realizado en el momento del desarrollo de la sesión y en base a ello asesorar pertinentemente a los docentes.

B. El cuaderno de campo, es un instrumento que se utiliza para registrar la práctica pedagógica en cuanto al desarrollo de sesiones de aprendizaje, en relación a la

planificación, aplicación y evaluación de trabajo en aula que al sistematizarlos pueden evidenciar aciertos o deficiencias para poder asesorar.

***5.1.1.2.Acompañamiento pedagógico*.**

5.1.1.2.1.Definición de acompañamiento pedagógico. Acompañamiento pedagógico es desarrollar 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 calidad de la escuela" (Rodríguez-Molina, 2011, p. 262).

5.1.1.2.2.Estrategias de acompañamiento pedagógico. Para incrementar las capacidades de los docentes en lo referente a su práctica pedagógica se propone:

A. Círculos de interaprendizaje: "Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en aula, a través de espacios de discusión y reflexión. Además, promueve la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación-acción en aula" (Ministerio de Educación, 2014, p. 56).

5.1.1.1.3.Instrumentos de acompañamiento pedagógico: Es importante registrar todas las incidencias del docente monitoreado con la finalidad de hacerle un seguimiento para mejorar su práctica pedagógica

A. El cuaderno de campo, instrumento que se utiliza para registrar, de manera detallada, todas las incidencias (aciertos o deficiencias) del desarrollo de la práctica pedagógica con la finalidad de asesorar a los docentes para incrementar sus capacidades profesionales.

5.1.1.3.*Evaluación*.

5.1.1.3.1.Definición de evaluación. 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.Tipos de evaluación: Para reunir los datos con la finalidad de establecer niveles mínimos de las competencias que los docentes deben lograr, consideramos las siguientes estrategias:

*A. Autoevaluación***.** Este modelo de evaluación permite conocer la percepción del docente sobre su propia práctica, las dificultades que encuentra en su tarea o las metas que pretende alcanzar. Con este modelo, los docentes se convierten en sus propios

jueces de su desempeño y aportan información que no es posible observar con otros modelos (Ministerio de Educación, 2017b).

*B. Coevaluación***.** Es una evaluación mutua o conjunta de una actividad determinada realizada entre varios, con la finalidad de resaltar ciertos aspectos que resulte interesante destacar como, por ejemplo: valorar el interés de las actividades, el contenido de los trabajos, los objetivos alcanzados, la suficiencia de los recursos o la didáctica utilizada por un docente en el desarrollo de sesión de aprendizaje. Esta evaluación se constituye en una fase del proceso educativo que sirve para mejorar poco a poco aprendizaje y todo cuanto ocurre en el aula, convirtiéndose en una evaluación favorable y beneficiosa para el grupo.

*C. Heteroevaluación***.** Consiste en la evaluación que realiza una persona sobre otra: su trabajo, su actuación, su rendimiento, etc. Es un proceso importante dentro de la enseñanza, por los datos y posibilidades que ofrece y es complejo por las dificultades que supone el enjuiciar las actuaciones de otras personas (Casanova, 1998).

5.1.1.3.3.Instrumentos de evaluación. Para tener una información válida y confiable sobre el desempeño del docente, se considera el instrumento siguiente:

*A. Ficha de evaluación de desempeño***,** es el instrumento a través del cual se recaba información sobre el desempeño docente y se le asigna valor al curso de la acción. Es decir, se formulan juicios sobre normas, estructuras, procesos y productos con el fin de hacer correcciones que resulten necesarias y convenientes para el logro más eficiente de los objetivos.

B. Rúbricas para evaluar el desempeño docente, su finalidad es comprobar el grado de desarrollo de las competencias y desempeños profesionales del docente en concordancia con los criterios de buen desempeño en el dominio 2 (Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes) del Marco de Buen Desempeño Docente. Para el propósito del presente informe, los criterios e indicadores deben responder al desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos.

5.1.2 Área de Comunicación. La finalidad de esta área es que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas que les permita interactuar con sus semejantes, comprender y construir la realidad, y representar el mundo de forma real o imaginaria. Para lograr esto, hace uso del lenguaje, herramienta fundamental para la formación de las personas porque nos permite tomar conciencia de nosotros mismos al organizar y dar sentido a nuestras vivencias y saberes.

5.1.2.1.*Enfoque comunicativo del área.* El área de Comunicación se desarrolla en el nivel primario, a partir del enfoque comunicativo textual, que está orientado al desarrollo de competencias "a través de las cuales los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de distinto tipo, formato y género textual, con diferentes propósitos, en variados soportes, como los escritos, audiovisuales y multimodales, entre otros" (Ministerio de Educación, 2016b, p. 73). Por ello, la comunicación real en sus distintas variedades de dialectos y registros lingüísticos, permite una interacción social y cultural que determina todo acto comunicativo. De allí es importante tener en cuenta dos perspectivas: una cognitiva y otra sociocultural.

5.1.2.2.*Competencia lee diversos tipos de textos escritos.* Según Rutas del Aprendizaje (MINEDU, 2015) esta competencia consiste en que el estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. Además, a partir de la recuperación de información explícita e inferida, y según la intención del emisor, evalúa y reflexiona para asumir una postura personal sobre lo leído.

5.1.2.2.1.Procesos didácticos de la competencia lee diversos tipos de textos escritos. Para desarrollar la competencia se considera los siguientes procesos:

A. Antes de la lectura. Es el momento en que orientamos a los niños para que se den cuenta del propósito de lectura antes de leer un texto, cuando activamos sus saberes previos, cuando estimulamos a que hagan anticipaciones, cuando situamos la lectura en un contexto comunicativo real o posible.

B. Durante la lectura. Luego de haber situado a los niños lectores frente al texto que van a leer, nos encontramos con este segundo momento. Aquí, los niños van leyendo. En este momento debemos indicarles que deben hacerlo en forma silenciosa para concentrarse y comprendan lo que van leyendo. Asimismo, debemos indicarles o motivarlos a que pueden volver a leer si hay partes que no entienden, resolver problemas que pueden presentarse mientras van leyendo, seguir haciendo anticipaciones, ir contrastando activamente con sus saberes previos.

C. Después de la lectura. Luego de leer el texto, podemos formularles preguntas orientadoras para que compartan cómo van interpretando el texto; plantearles reconocer el tema central, las ideas principales: hacerles preguntas literales e inferenciales;

proponerles hacer resúmenes u organizadores gráficos, incentivarlos a aplicar lo leído en situaciones prácticas; incentivándolos a que den una opinión crítica, motivándolos a que investiguen o lean más sobre el tema leído; etc.

5.1.2.2.2.Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia lee diversos tipos de textos escritos. Se puede considerar las siguientes estrategias:

- Interrogación de textos. Ayuda en la formulación de hipótesis sobre la base de los puntos claves del texto. Su conocimiento y el significado del texto será mucho más rápido en tanto disponga de diversos materiales.
- Activación de los esquemas cognitivos. Ayuda a tomar conciencia de los esquemas cognitivos, es decir los conocimientos de todo lo que le rodea y del lenguaje con que los niños enfrentan los textos.
- Utilización de fichas de comprensión de lectura. Pueden servir para realizar lecturas silenciosas e incrementar el vocabulario de los estudiantes.
- Asimismo, es importante considerar los niveles de comprensión lectora como es el literal, inferencial y el criterial.

5.1.2.2.3.Recursos metodológicos para desarrollar la competencia lee diversos tipos de textos escritos. Estos recursos hacen referencia a:

- *Cuentos y leyendas ilustrados por niños*: Existen en la web diversas agrupaciones, por edades, de lectura con historias fantásticas que contienen actividades interactivas, fichas y diferentes formatos de la historia.
- *Los animales domésticos:* Los más pequeños aprenderán muchísimo sobre animales domésticos como: caballo, oveja, cerdo, gato, gallina, que se pueden elaborar o imprimir del internet.
- *Fichas para trabajar la comprensión lectora:* Se presentan fichas impresas para practicar la comprensión lectora utilizando diversos formados como cuentos, fábulas, etc.
- *La comprensión lectora en textos cotidianos:* La comprensión lectora debe limitarse solo a literatura y ficción, es importante también que los alumnos aprendan a entender textos del día a día, como etiquetas, mapas, instrucciones, anuncios, etc.
- *Plan Lector:* es un recurso que se debe aplicar en todos los niveles educativos que va a permitir trabajar diferentes valores éticos y sociales. Este plan debe elaborarse de manera consensuada.

- *Ejercicios interactivos de comprensión lectora:* Ordenar las oraciones, completar palabras, encontrar los errores… son algunos ejemplos de recursos sobre comprensión lectora y prácticas de lectura intensiva.

5.1.2.2.4.Clima del aula

A. *Definición de clima del aula.* Es una construcción originada por las relaciones sociales que entablan los protagonistas de una clase, así como por la forma de pensar de cada uno de ellos, por sus valores, esto es, por la cultura existente en el aula" (Marchena, 2005, p.198). Por lo tanto, el constructo de clima obedece a las relaciones sociales que se establecen dentro del aula: estudiantes-estudiante, estudiante-docente, así como las características físicas del ambiente y que favorecen la gestión escolar.

B. *Estrategias para favorecer el clima del aula.* De acuerdo al estudio realizado por Cornejo y Redondo, (2001) para mejorar la percepción de los jóvenes respecto al clima escolar y a sus relaciones interpersonales que establecen en sus instituciones, y para aumentar su satisfacción en la escuela y mejorar su predisposición hacia la dinámica escolar en general y las tareas educativas en particular, se consideran los siguientes ejes de mejora de la convivencia:

- *Eje 1: afectividad y relaciones interpersonales de mayor cercanía e intimidad.* El aspecto con el cual no están de acuerdo los jóvenes en las relaciones que establecen con sus profesores es la falta de cercanía, intimidad y afectividad. Por lo tanto, las relaciones interpersonales de mayor intimidad y cercanía contribuirían a mejorar el clima escolar.

- *Eje 2: incorporación de la(s) cultura(s) juvenil(es) a la dinámica escolar.* Se a la dinámica escolar se incorporan las vivencias de los jóvenes, sus intereses, sus prácticas juveniles extraescolares, su lenguaje, sus "formas de ser" tendrán efectos positivos sobre el clima escolar de las instituciones educativas.

- *Eje 3: sentido de pertenencia con la institución.* El "sentirse bien" con las relaciones interpersonales que se establecen en una institución, lleva a los estudiantes a sentirse orgullosos o identificados con ella; por lo tanto, se debe considerar que aquellas iniciativas que apunten a construir un mayor sentido de pertenencia e identificación de los jóvenes con sus instituciones educativas, tendrán efectos de mejora en el clima escolar de la institución.

- *Eje 4: participación y convivencia democrática.* La autonomía y descentralización pedagógica, para que se haga efectiva y perdurable en el tiempo, pasa por la apertura de la institución a la comunidad local y por su propia estructuración

como una comunidad educativa autónoma y responsable en la que se integren los diferentes actores educativos (docentes, padres y apoderados, comunidad local y, por supuesto, los jóvenes) en la toma de decisiones y la definición de los marcos de convivencia al interior de la institución.

- *Eje 5: sensación de pertinencia del currículum escolar.* Sabemos que si una persona considera que lo que está aprendiendo es útil o cercano a sus experiencias cotidianas, se producirá una mayor satisfacción con el aprendizaje y este será más significativo. A partir de esta premisa, podemos decir que los jóvenes percibirán mejor el clima escolar si le encuentran sentido a lo que aprenden y consideran que las materias que les enseñan les serán útiles en su vida cotidiana y su vida en el trabajo.
- *Eje 6: mejora del autoconcepto académico de los alumnos.* Las relaciones entre clima escolar y autoconcepto de los estudiantes que sienten que sus capacidades intelectuales y de aprendizaje son valoradas por sus profesores y por ellos mismos, valoran mejor las relaciones interpersonales que establecen con sus profesores.

5.1.2.2.5.Uso efectivo del tiempo en aula. Para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, se debe considerar varios factores que dificultan el logro de este ideal, específicamente se debe considerar el uso efectivo del tiempo que se hace en las aulas y en la institución educativa. Para que el tiempo sea óptimo se requiere que las actividades pedagógicas se centren en la promoción y desarrollo de capacidades y actitudes de los estudiantes con la finalidad de fortalecer los aprendizajes y, por ende, se deben evitar todas aquellas actividades que no tienen sentido o razón de ser. El Ministerio de Educación hace referencia al uso efectivo del tiempo en la Institución Educativa:

> Es la reflexión y concientización sobre la importancia del uso del tiempo en la IE, enfatizando en el cumplimiento de las jornadas efectivas de aprendizaje; en su recuperación si fuera el caso; en la asistencia y conclusión de jornadas laborales de los docentes; y en el acercamiento a mayores espacios de tiempo destinados a aprendizajes significativos en la IE y en el aula. (MINEDU, 2014, p. 26)

5.2 Experiencia Exitosa sobre el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación

La experiencia exitosa denominada “Construyendo Escuelas Exitosas” promovido por el Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) en el año 2011, se desarrolla en 11 regiones: Huancavelica, Puno, Cajamarca, Pasco, Piura, La Libertad, Junín, Arequipa, Ica y Lima Provincias, atendiendo 36,657 alumnos de 466 escuelas de zona rural, a 1815 docentes, así como a directivos y familias de 466 comunidades, con la finalidad de gestionar escuelas públicas rurales y urbano-marginales, a fin de que los estudiantes aprendan y alcancen su desarrollo humano e insertarse en el mundo globalizado, pese a las dificultades de su contexto social.

Este programa busca contribuir al mejoramiento de los aprendizajes en primaria, en el ámbito de la lectura y la escritura, el razonamiento matemático, las habilidades comunicativas y de socialización y su aprendizaje autónomo, promoviendo una gestión basada en el liderazgo pedagógico, que supone desarrollar en los actores la capacidad de trabajo en equipo, de solución de conflictos, de comunicación clara y empática, y de construcción de climas institucionales que favorezcan el aprendizaje.

También se menciona la importancia del trabajo en redes, donde el intercambio de experiencias, aprendizajes y recursos entre las escuelas que la conforman, ayudan a solucionar problemas de aprendizaje. Este trabajo promueve una nueva y mejor relación docente-alumno, que asegura la orientación de las actividades hacia el logro de aprendizaje de todos los estudiantes, respetando su diversidad y los distintos niveles de aprendizaje. Finalmente, se trabaja por conseguir una cultura de calidad, “a través de hábitos de planificación basados en el consenso, que incluyan la medición, el monitoreo y la evaluación continua, basados en indicadores claros y compartidos por todos, y orientada a los aprendizajes de los estudiantes” (Alcázar, L. 2011, p. 19)

Esta experiencia enriquece la implementación del Plan de MAE como alternativa de solución priorizada para incrementar el nivel satisfactorio de los aprendizajes en la comprensión de textos escritos porque considera que el liderazgo pedagógico transforma la realidad educativa de los estudiantes, pues contempla que el monitoreo y evaluación continua incrementa su aprendizaje, mejora la práctica docente a quienes organiza en círculos o redes de aprendizaje y hace partícipe a la comunidad educativa, haciendo uso de los recursos de su contexto para que puedan alcanzar su desarrollo humano e insertarse en un mundo cada vez más industrializado y tecnológico.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Para poner en marcha la alternativa de solución propuesta, es importante establecer el norte o meta a donde queremos llegar. Esto nos permitirá orientar todos los recursos que tendrán un impacto favorable en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Para ello, se plantea lo siguiente:

- Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión de textos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la I.E N° 81605 "San Ildefonso" del distrito de Laredo, UGEL 01 – El Porvenir - La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Para el logro del objetivo general se plantean objetivos específicos los que permitirán lograr la mejora los aprendizajes. Se propone los siguientes objetivos específicos:

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre las estrategias, uso de recursos y acuerdos de convivencia.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante círculos de interaprendizaje con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos.
- Evaluar la práctica docente través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el 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 para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes en el área de Comunicación; su ejecución implica tener los indicadores precisos para realizar estrategias y actividades que permitan fortalecer y analizar de manera crítica y reflexiva sobre cómo mejorar el aprendizaje de la comprensión de textos escritos de los estudiantes.

Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y determinar si la convivencia en el aula es adecuada; así mismo para la realización del acompañamiento pedagógico se realizarán círculos de interaprendizaje como estrategia viable para desarrollar una retroalimentación formativa por parte del Director con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas y mejorar los aprendizajes. Para finalizar con el MAE, se evaluará la práctica pedagógica haciendo uso de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, como estrategias que nos permitirán realizar una asesoría crítico reflexiva del desempeño docente.

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 otorgándole consistencia interna por su correspondencia a su vez con las causas del problema tratando de contrarrestarlas.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADO-RES	METAS	ESTRA-TEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	RESPON-SABLES	CRONOGRAMA								
							M	A	M	J	J	A	S	O	N
Implementa-ción del Plan de Monitoreo, Acompaña-miento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunica-ción del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81605 "San Ildefonso" del distrito de Laredo, provincia de Trujillo - UGEL 01 - El Porvenir - La Libertad	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre las estrategias, uso de recursos y acuerdos de convivencia.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de informa-ción.	100% de visitas atendí-das sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Director	X								
					1.2 Jornada de revisión y adecuación de los instrumentos de monitoreo	Director	X								
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Director	X								
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Visita 1)	Director		X	X						
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la 1° visita	Director				X					
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Director					X	X	X	X	
					1.7 Procesamiento y comunicación de resultados de la 2° y 3° visita	Director						X		X	
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante círculos de interaprendizaje con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos.	Número de círculos de inter-aprendi-zaje.	8 Círcu-los de intera-prendi-zaje.	Círculos de inter-aprendi-zaje sobre estrate-gias para la com-prensión de textos escritos.	2.1 Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Director	X								
					2.2 Coordinación con los docentes sobre quien dirigirá el círculo (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa y evaluación de los aprendizajes)	Director	X								
					2.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora y evaluación de los aprendizajes.	Director, docentes		X	X	X	X	X	X		
					2.4 Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje	Director		X	X	X	X	X	X		
					2.5 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora y evaluación de los aprendizajes.	Director		X	X	X	X	X	X		
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Porcentaje de docentes evaluados.	100% de docen-tes evalua-dos.	Auto, co y hetero evalua-ción del desem-peño docente.	3.1 Difusión de la ficha de evaluación del desempeño (Rúbricas)	Director		X		X		X		X	
					3.2 Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.	Director		X							
					3.3 Aplicación del instrumento de evaluación para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente (Rúbricas).	Director		X	X	X	X	X	X	X	X
					3.4 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)	Director		X	X	X	X	X	X	X	X
					3.5 Diálogo crítico reflexivo para fortalecer el desempeño docente.	Director		X	X	X	X	X	X	X	X

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y acompañamiento del Plan de Acción nos va a permitir observar de manera sistemática los logros que se están alcanzado, así como también las dificultades que van apareciendo, con la intención de implementar las medidas correctivas correspondientes para garantizar el curso de acción adecuado en relación a los objetivos, indicadores, metas, estrategias, actividades y fechas que se han planificado desde el Plan de Acción. En tal sentido, en el presente trabajo académico se presenta este Plan de Monitoreo y evaluación a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes los objetivos específicos con sus respectivos indicadores, y estrategias tales como visitas al aula y círculos de interaprendizaje; también considera actividades específicas para cada estrategia y los principales actores que harán posible la concreción de lo planificado, en función al cronograma precisado desde el Plan de Acción. También se presenta en esta matriz el nivel de implementación de las actividades que son medibles a través de una escala evaluativa que determina el nivel de logro alcanzado, con sus respectivas evidencias, en función a los periodos de corte para la evaluación de proceso previsto.

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción. Para ello, la ejecución de las estrategias como visitas al aula, permitirán detectar las fortalezas y debilidades, así como los obstáculos y necesidades de ajuste de las actividades planificadas; los círculos de interaprendizaje permitirán intercambiar experiencias para mejorar la práctica docente con la finalidad de elevar el logro de aprendizaje de los estudiantes; así mismo, la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación son estrategias para realizar una reflexión docente para tomar las decisiones que impliquen continuar o modificar las acciones que permitan mejorar el porcentaje del nivel satisfactorio de la competencia de la comprensión de textos escritos.

En este Plan de MAE se considera también el porcentaje del logro de las metas, que se debe obtener en cada objetivo específico, para lo cual se considera una proyección de avance, prevista de un 35% al término del primer trimestre y así, sucesivamente hasta alcanzar la meta al finalizar el año académico, en forma progresiva a partir de evaluaciones periódicas con el fin ir consolidando una cultura de evaluación en el marco de la mejora continua.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADO-RES	ESTRA-TEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRU-MENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunica-ción a través de las visitas al aula para recoger información sobre las estrategias, uso de recursos y acuerdos de convivencia.	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 docente						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Escala evaluativa Ficha de monitoreo Cuaderno de campo	Papel bond Copias Lapiceros Cámara fotográfi-ca Video grabadora Proyector	99% de visitas ejecuta-das
			1.2 Jornada de revisión y adecuación de los instrumentos de monitoreo	Equipo docente					X		- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.			
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo docente					X		- Plan de monitoreo			
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Visita 1)	Equipo docente					X		- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.			
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la 1° visita	Director						X	- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento			
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Equipo docente					X		- Informe de monitoreo.			
			1.7 Procesamiento y comunicación de resultados de la 2° y 3° visita	Director						X	- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento			
Acompañar la práctica docente en el área de Comunica-ción mediante círculos de interaprendi-zaje con	Número de círculos de interapren-dizaje	Círculos de intera-prendi-zaje sobre estrate-gias para la com-prensión	2.1 Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Equipo docente						X	- Cronograma - Registro de asistencia	Cuaderno de campo	Pistas de los círculos de intera-prendizaje	95% de círcu-los de inter-apren-dizaje
			2.2 Coordinación con los docentes sobre quien dirigirá el círculo (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa y evaluación de los aprendizajes)	Equipo docente					X		- Plan de autocapacitación			

liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos.		de textos escritos.	2.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora y evaluación de los aprendizajes.	Equipo docente					X		- Registro de asistencia - Ruta de trabajo		Plumones Papelotes Proyector Vídeos PPT Cinta masking	
			2.4 Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje	Director						X	- Panel de compromisos			
			2.5 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora y evaluación de los aprendizajes.	Director, docente							- Exposición de productos del GIA - Panel fotográfico			
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompaña-miento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunica-ción.	Porcentaje de docentes evaluados	Auto y Hetero evaluación del desempeño docente	3.1 Difusión de la ficha de evaluación del desempeño.	Equipo docente						X	- Registro de asistencia	Ficha de auto, hetero y coevaluación	Material impreso Papelote Pizarra Proyector Vídeos PPT	85% de docen-tes auto-eva-luados en su desem-peño
			3.2 Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.	Equipo docente						X	- Ficha de autoevaluación			
			3.3 Aplicación del instrumento de evaluación para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente.	Director						X	- Ficha de heteroevaluación y coevaluación			
			3.4 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)	Director, docente						X	- Cuaderno de campo			
			3.5 Diálogo crítico reflexivo para fortalecer el desempeño docente.	Director, docente						X	- Compromisos del docente			

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%)

La evaluación y monitoreo de la implementación del Plan de Acción implica la identificación de algunos riesgos que podrían presentarse en la ejecución, tal es el caso de las que a continuación se presentan, ante las cuales se han propuesto algunas medidas correctivas a adoptarse para garantizar el logro de los objetivos propuestos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES (ALERTAS)	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	- Algunos docentes no se comprometen con las actividades programadas en el Plan de MAE de la práctica pedagógica porque el horario programado, no es el adecuado. - Generación de malestar en docentes por la información de los resultados del monitoreo.	- Sensibilizar a los docentes para lograr los objetivos de la mejora de las capacidades profesionales que beneficia tanto a docentes como al aprendizaje de los estudiantes. - Reuniones de reflexión para demostrar de manera solvente que los resultados del monitoreo nos permite manejar información objetiva de las fortalezas y debilidades en el desarrollo de la práctica pedagógica docente con la finalidad de potenciar sus capacidades.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante círculos de interaprendizaje con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos.	- Docentes no asumen el compromiso de participar de los círculos de interaprendizaje en horarios extracurriculares.	- Implementar una política de estímulos y reconocimientos a los docentes comprometidos con la mejora del desempeño docente y participación activa en todos los círculos de interaprendizaje.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	- La información recopilada de la autoevaluación no responde a la realidad objetiva del desempeño docente pues la ficha se llena solo por cumplir con la planificación.	- Sensibilizar y reflexionar con todos los docentes sobre la importancia de la información recogida en los instrumentos de evaluación.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptar en la implementación del Plan de Acción.

8. Presupuesto

Para implementar esta propuesta de solución es importante considerar el tiempo, costos y las fuentes de financiamiento de cada una de las actividades propuestas en el Plan de Acción. El lapso de tiempo que pueden ser días, semanas o meses, es de acuerdo a la envergadura que cada actividad exige para su cumplimiento. También es importante designar recursos financieros para asegurar el logro de las metas, los mismos que se destinarán para el alquiler y adquisición de medios y materiales como proyector, papel, papelógrafo y copias que se requieran para el desarrollo de todas las actividades. Finalmente, se considera las fuentes de financiamiento. Para el desarrollo de esta alternativa se destinarán los recursos propios de la institución educativa. El cuadro siguiente resume lo anteriormente descrito:

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	1° sem. marzo	Ninguno	Recursos Propios IE
1.2 Jornada de revisión y adecuación de los instrumentos de monitoreo.	1° sem. marzo	S/ 5,00	
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	1° sem. marzo	Ninguno	
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Visita 1).	Abril y mayo	S/ 5,00	
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la 1° visita.	Junio	Ninguno	
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3).	Julio a octubre	S/ 10,00	
1.7 Procesamiento y comunicación de resultados de la 2° y 3° visita.	2° visita: 4 sem. agosto 3° visita: 4 sem. octubre	Ninguno	
2.1 Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	1° sem. marzo	Ninguno	Recursos Propios IE
2.2 Coordinación con los docentes sobre quien dirigirá el círculo (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa y evaluación de los aprendizajes).	1° sem. marzo	Ninguno	
2.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora y evaluación de los aprendizajes.	1° sem. de cada mes (abril a setiembre)	S/ 50,00	
2.4 Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje.	1° sem. de cada mes (abril a setiembre)	Ninguno	
2.5 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora y evaluación de los aprendizajes.	1° sem. de cada mes (abril a setiembre)	Ninguno	
3.1 Difusión de la ficha de evaluación del desempeño.	1° sem. abril, junio, agosto y octubre	Ninguno	Recursos Propios IE
3.2 Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.	1° sem. abril	S/ 5,00	
3.3 Aplicación del instrumento de evaluación para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente.	Abril a noviembre	S/ 20,00	
3.4 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias).	Abril a noviembre	S/ 5,00	
3.5 Diálogo crítico reflexivo para fortalecer el desempeño docente.	Abril a noviembre	Ninguno	

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Desde el inicio del programa de especialización y formación de los directivos con apoyo del MINEDU, a través del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico (IPNM), que se dio en dos etapas: Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico cuyo trabajo académico estuvo organizado a través de módulos. Un módulo 0 de naturaleza introductoria, los módulos de 1 al 5 de formación especializada y un módulo 6 orientado a la elaboración de un producto final consistente en un Trabajo Académico, específicamente a través de un Plan de Acción o sistematización de una buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. En este caso se optó por la elaboración de un Plan de Acción, que se asumió con responsabilidad considerando su repercusión en la calidad de la gestión escolar y en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Considerando que el trabajo estaba orientado a la elaboración de un Plan de Acción, se inició a realizarlo con esmero; de tal manera que, para el módulo cero referido a los aspectos generales del proceso formativo, se elaboró una ruta de cambio, que permitió tener una percepción clara de los problemas más importantes que repercutían en la gestión institucional y visualizar los cambios y acciones que se podían implementar para superar dichos problemas a través de un Plan de Acción y orientar la gestión a un liderazgo pedagógico, encauzado principalmente a la mejora de los aprendizajes. Además, en este módulo se desarrolló habilidades que permitieron el manejo de herramientas tecnológicas y de office para la mejora de la gestión y organización de la información, que fueron de mucha ayuda en el logro de los objetivos del programa.

En el módulo uno, referido a la dirección escolar: gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa, se logró desarrollar una monografía de los desafíos y alternativas relacionados al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes; para ello, se desarrollaron diversas estrategias de recojo y procesamiento de información, como la chakana de modelo de escuela, la que permitió redefinir y reorientar la visión institucional; así mismo, con el uso de matrices direccionales se logró realizar un análisis situacional de la IE, con participación activa de docentes, padres de familia y estudiantes líderes del nivel. Estos fueron aspectos fundamentales en la construcción del Trabajo Académico, pues este módulo enseñó a sopesar el trabajo consensuado con el trabajo de gabinete, el mismo que la mayoría de veces está lejos de la realidad.

A medida que el desarrollo del programa iba avanzando, el desarrollo de capacidades profesionales como directivos se hacían más evidentes. En el módulo dos, cuyo tema principal estuvo vinculado a la planificación escolar: la toma de decisiones informadas, se orientó al trabajo directivo y la gestión escolar, sustentado en los diferentes enfoques de gestión: el enfoque basado en liderazgo pedagógico, el enfoque de gestión participativa, el enfoque de gestión basada en procesos y el enfoque transformacional. Enfoques que dieron objetividad y tecnicismo a la labor del directivo, reflejado en los avances en el Trabajo Académico, iniciando de esta manera la difícil tarea de enmarcar la gestión escolar en el liderazgo pedagógico y repensar el trabajo para el logro de aprendizajes de los estudiantes.

En el módulo tres, se trabajó como tema principal la participación y clima institucional para la organización escolar efectiva, todo el trabajo estuvo orientado a la elaboración del informe del diagnóstico del Trabajo Académico sobre el problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación de los estudiantes de III ciclo de EBR de la IE N° 81605 “San Ildefonso” del distrito de Laredo – UGEL 01 El Porvenir, La Libertad. En esta parte del programa formativo, se diseñaron, aplicaron e interpretaron los diversos instrumentos de recojo de información para el presente trabajo. Se aprendió a elaborar diferentes cuadros y gráficos interpretativos, los que me permitieron plantear alternativas claras de solución, frente a los hallazgos encontrados, que fueron expuestos ante un jurado para su respectiva evaluación.

En el módulo cuatro se consideró la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, así como el monitoreo, acompañamiento y evaluación docente, como estrategia de formación en servicio para el desarrollo de capacidades profesionales de los docentes a través de las diversas estrategias como visita de aula, círculos de interaprendizaje, talleres de formación pedagógica. Así mismo se orientó sobre la elaboración y aplicación de los instrumentos de monitoreo y acompañamiento, contextualizando algunos de ellos y analizando los estructurados, tanto la lista de cotejos del MINEDU, como la rúbrica de evaluación. Además, se definieron e implementaron las actividades a ejecutar en relación a las alternativas de solución del problema del Trabajo Académico. Este módulo ayudó a elaborar instrumentos para recabar información a partir de tablas de especificaciones.

En el módulo cinco, cuyo tema principal desarrollado fue Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente, se logró consolidar el Trabajo

Académico iniciado en el módulo cero, con el desarrollo de las propuestas de solución al problema priorizado, siendo la principal estrategia desarrollada el MAE para mejorar la práctica docente; estrategia que permitió reafirmar y fortalecer el liderazgo pedagógico, muchas veces deficiente en el trabajo como directivo. Considerando que el MAE es la pieza angular para el desarrollo de un enfoque de gestión basado en liderazgo pedagógico, esta permite la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, a partir de capacitación en servicio y el desarrollo de capacidades profesionales de los docentes, a través de la investigación acción y el enfoque crítico reflexivo.

El trabajo realizado en su conjunto, difícilmente hubiese sido conseguido de no ser por los contenidos transversales de las habilidades interpersonales desarrolladas, estas permitieron desarrollar las competencias blandas que se hace muy necesario y hasta imprescindible en un líder pedagógico. A través de las diversas estrategias desarrolladas en el espacio de Habilidades Interpersonales, permitió promover el propio desarrollo personal y profesional, mejorar las relaciones con la comunidad educativa a través de una comunicación eficaz, escucha activa, tolerancia prudente y asertividad para lograr, de esta manera, el clima institucional favorable que hace posible el logro de todo proyecto o acción emprendida en las instituciones educativas en favor de los aprendizajes.

10. Lecciones Aprendidas

Los aprendizajes, producto de la experiencia de elaboración progresiva del trabajo académico durante el desarrollo de los módulos formativos correspondientes al diplomado y segunda especialidad, como programa de formación en servicio promovido por el MINEDU y desarrollado por el IPNM, que busca lograr la especialización de los directivos en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, ha permitido desarrollar un conjunto de habilidades, estrategias, conocimientos y actitudes, que harán mejores líderes pedagógicos, a fin de desarrollar una gestión escolar centrada en el aprendizaje de los estudiantes. Las lecciones aprendidas durante el proceso de elaboración del presente trabajo académico son las siguientes:

- El aprendizaje de los deberes y obligaciones del directivo deben estar dentro de una gestión centrada en el campo pedagógico. Del mismo modo, se reconoce también la importancia del enfoque de gestión basada en el liderazgo pedagógico del directivo, como columna vertebral del programa, lo cual permite comprender que la labor fundamental del directivo es generar las condiciones que permitan mejorar la calidad educativa y una de las estrategias y habilidades para lograr dicho propósito, es realizar un diagnóstico consensuado, el mismo que permita asumir las alternativas de solución pertinentes para lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes.
- Es importante también poner en práctica la comunicación asertiva con los docentes de la institución educativa; en tal sentido, la aplicación de instrumentos de evaluación o las fichas de monitoreo a los docentes, requiere de asertividad, mayor grado de observación, una comunicación más eficaz, expresar mejor lo que queremos decir, ser empáticos, tolerantes e inclusivos y sobre todo poner en práctica el diálogo crítico reflexivo con la finalidad de mejorar el desempeño docente y la participación de la comunidad.
- Igualmente es de importancia la planificación de la gestión escolar desde el enfoque por procesos, teniendo en cuenta que este enfoque de gestión escolar es el que tiene mayor vigencia en la actualidad de mano con la gestión escolar con liderazgo pedagógico, donde el diagnóstico y la planificación se constituyen en pieza fundamental para atender las situaciones problemáticas en la institución educativa. Para lograr esto, la gestión escolar debe tener una perspectiva participativa con la comunidad educativa, quien finalmente es la que determina la eficiencia y eficacia del servicio educativo que brindan las instituciones educativas.

Referencias

Alcázar, L. & Guerreo, L. (2011). *Mejora efectiva de la educación básica en las zonas rurales del Perú.* Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Lorena_Alcazar/publication/264888481_MEJORA_EFECTIVA_DE_LA_EDUCACION_BASICAEN_LAS_ZONAS_RURALES_DEL_PERU/links/53ff4a560cf21ac8791d46e3/MEJORA-EFECTIVA-DE-LA-EDUCACION-BASICAEN-LAS-ZONAS-RURALES-DEL-PERU.pdf

Casanova, M. (1998). *Evaluación: Concepto, tipología y objetivos.* Recuperado de http://cursa.ihmc.us/rid=1303160302515_965178929_26374/EvaluacionConceptoTipologia_Y_Objeti.pdf

Cornejo, M. & Redondo, J. (2001). *El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana.* Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-22362001000200002&script=sci_arttext&tlng=en

Estrada, R. (2002). *Participación de los padres en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos.* Universidad Pedagógica Nacional: Chihuahua, México.

Guach, J, & Peña, R. (2001). *El método de seguimiento o monitoreo. Una experiencia en la formación reflexiva-creativa del programa prycrea.* Recuperado de: http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales05/Caudales/ARTICULOS/ArticulosPDF/0524GP052.pdf

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación.* Santiago de Chile, Chile: Salesianos.

Marchena, R. (2005). *El ambiente en las clases de Matemáticas y la respuesta a las diferencias individuales.* Bordón. Sociedad española de pedagógica.

Ministerio de Educación. (2013). *Tutoría y Orientación Educativa. Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas.* Lima, Perú: Quad graphics Perú S.A.

Ministerio de Educación. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes.* Lima, Perú: Minedu.

Ministerio de Educación. (2015). *Marco del Buen Desempeño del Directivo.* Lima, Perú: Minedu.

Ministerio de Educación. (2016a). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima, Perú: Minedu.

Ministerio de Educación. (2016b). *Programa Curricular de Educación Primaria*. Lima, Perú: Minedu.

Ministerio de Educación. (2017a). *Participación y clima institucional, para una organización escolar efectiva.* Lima, Perú: Minedu.

Ministerio de Educación. (2017b). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.* Lima, Perú: Minedu.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes. Guía metodológica.* Bogotá: MENC.

Robinson, V. (2016). *El impacto del liderazgo sobre los resultados de los estudiantes: dando sentido a las evidencias.*

Rodriguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza.* Educación y educadores, *14*(2), 253-267. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf

Sánchez, E. (s/f) *Taller de lectura y redacción*. México: Thomson.

Vásquez, M. (2016). *Curso de especialización: Preparación para cargos de directivos y especialistas en educación.* Universidad de Lambayeque.

Vesub L. & Alliaud A, (2012, p. 41). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles*. Recuperado de https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=acompa%C3%B1amiento+pedagogico&btnG=

Apéndice 01: Tabla de especificaciones de la ficha de monitoreo

Objetivo del instrumento	Aspectos	Indicadores	Ítem/preguntas	Cantidad de ítem	Tipo de respuesta
Recoger información confiable a través de la aplicación de la **Ficha de Monitoreo de la Sesión de Aprendizaje** para recabar información y mejorar la práctica docente del III ciclo de EBR en el área de Comunica-ción de la I.E N° 81605.	Planificación y desarrollo de la sesión de aprendizaje	Uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje	El/la docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	2	Escala de progresión
			El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de cada I.E. (Inicial y Primaria)		
		Uso de herramientas pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje	El/la docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje.	5	
			El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas, según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.		
			El/la docente desarrolla estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área.		
			El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones planteadas en las Rutas de Aprendizaje.		
			El/la docente teniendo en cuenta las competencias y capacidades de las Rutas de Aprendizaje de su área, ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje.		
		Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje	El/la docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.	3	
			El/la docente acompaña y orienta, a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr.		
			El/la docente usa materiales elaborados con participación de estudiantes y/o PPFF para el desarrollo de los aprendizajes.		
	Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa	Practica relaciones armoniosas y favorece los aprendizajes	El/la docente escucha y dialoga con atención a los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje.	3	
			El/la docente reconoce el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva (*mediante palabras o gestos motivadores*).		
			El/la docente promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía.		

Apéndice 02: Ficha de Monitoreo

FICHA N° 01
FICHA DE MONITOREO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE
Para uso interno en la Institución Educativa

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:		
NOMBRE DE LA I.E. **N° 81605 "SAN ILDEFONSO"**	NIVEL: Inicial ( ) Primaria ( )	UGEL: 01 EL PORVENIR
DIRECCIÓN: **Av. El Ángel S/N - Laredo**	CÓDIGO MODULAR:	DRE: LA LIBERTAD

DATOS DEL OBSERVADOR					
1. Cargo del observador	Director (X) Subdirector de nivel ( ) Otro cargo ( ) *Especificar*:_____	2. Fecha del monitoreo			2017
			Día	Mes	Año

Datos del docente observado → *Datos a ser registrados consultando al docente*			
3.- Apellidos y Nombres:		4.Especialidad	

Datos de la sesión observada → *Datos a ser registrados mediante la observación*									
5. Área o áreas desarrolladas	6. Denominación de la sesión:								
7. Nivel educativo:	Inicial ( )	Primaria ( )	8. Grado(s) o año(s) en el aula:		9.Sección:		10. Turno	Mañana	11. Duración de la sesión observada: _____ hrs., _____min

NIVEL DE AVANCE			
Logrado	**Cumple con lo previsto en el ítem**	**3**	**33-48**
En proceso	**Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem**	**2**	**17-32**
En inicio	**Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem.**	**1**	**16**

I. DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE, según el Compromiso 4:

A. Uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje → Observar y revisar *documento de planificación, según corresponda:*				
Complete los ítems 01 - 03 mediante la observación de la sesión.		**Valoración**		
01	El/la docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	1	2	3
02	El/la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.	1	2	3
03	El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de cada I.E. (Inicial y Primaria) y respeta el número de horas establecido según la RSG 2378-2014-MINEDU (Secundaria)	1	2	3
Complete el ítem 04 referido a la planificación.		**Valoración**		
04	El/la docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.	1	2	3
Sub total				
B. Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje → Observar y revisar *documento de planificación:*				
Complete los ítems 05 – 10 mediante la observación de la sesión.		**Valoración**		

05	El/la docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3
06	El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas, según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3
07	El/la docente desarrolla estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área.	1	2	3
08	El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones planteadas en las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3
09	El/la docente teniendo en cuenta las competencias y capacidades de las Rutas de Aprendizaje de su área, ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje.	1	2	3
10	El/la docente adecúa si es necesario las estrategias metodológicas de las Rutas de aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	1	2	3
Complete los ítems 11 – 12. Se monitorea mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación de la sesión. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar "En inicio".		**Valoración**		
11	El/la docente cuenta con su planificación curricular (carpeta pedagógica) en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área planteados en las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3
12	El/la docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa.	1	2	3
	Sub total			
C. Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje→ Observar y revisar *documento de planificación:*				
Complete los ítems 13 - 15 mediante la observación de la sesión.		**Valoración**		
13	El/la docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.	1	2	3
14	El/la docente acompaña y orienta, a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr.	1	2	3
15	El/la docente usa materiales elaborados con participación de estudiantes y/o PPFF para el desarrollo de los aprendizajes.	1	2	3
Complete el ítem 16 mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar "En inicio".		**En inicio**	**En proceso**	**Logrado**
16	El/la docente presenta la planificación (carpeta pedagógica) en la que se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión.	1	2	3
	Sub total			
	Total Final			
COMPROMISO 5: Gestión de convivencia escolar en la Institución Educativa→ *Datos a ser registrados mediante la observación según corresponda.* (*)				
Complete los ítems 01-03 mediante la observación de la sesión		**Valoración**		
01	El/la docente escucha y dialoga con atención a los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje.	*1*	*2*	*3*
02	El/la docente reconoce el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva (*mediante palabras o gestos motivadores*).	*1*	*2*	*3*
03	El/la docente promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía.	*1*	*2*	*3*
	Sub total			

(*): Los datos que resulten de ésta tabla, no se tomarán en cuenta en la valoración de la matriz de monitoreo de los acápites A, B y C que corresponde a la segunda parte del Aplicativo en Excel. Dicha información se tomará en cuenta para evidenciar el clima que se desarrolla dentro de la sesión de aprendizaje.

Comentarios

Compromisos

Encargado(a) del monitoreo	Docente monitoreado(a)

Compromisos	Puntaje		
	En inicio	En proceso	Logrado
Compromiso 4A:			
Compromiso 4B:			
Compromiso 4C:			
Total			

Apéndice 03: Tabla de especificaciones del cuestionario

Objetivo del instrumento	Aspectos	Indicadores	Ítem/preguntas	Cantidad de ítems	Tipo de respuesta
Recoger información confiable por parte de los docentes sobre el **MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y DEL APOYO DE LOS PADRES DE FAMILIA** en las actividades académicas de los estudiantes de III ciclo de EBR en el área de Comunicación de la I.E N° 81605.	**MONITOREO y ACOMPAÑA-MIENTO PEDAGÓGICO**	Socializa el Plan de Monitoreo y acompañamiento pedagógico con la comunidad docente.	¿De qué manera el director da a conocer el plan de monitoreo y acompañamiento en el área de comunicación?	2	Abierta
			¿Qué opina sobre el contenido del plan de monitoreo y acompañamiento en el área de comunicación?		
		Conocer la calidad de las visitas a las aulas	¿Qué opina de las visitas que el director hace a las aulas?	2	
			¿Qué actitud muestra el director cuando le visita para realizar el monitoreo, en el área de comunicación?		
		Calidad de la asesoría y retroalimentación	¿Cómo se realiza el análisis y reflexión del resultado del monitoreo en el área de comunicación?	2	
			¿Cómo te ayuda a mejorar tu práctica pedagógica, las sugerencias del director en el área de comunicación?		
		Generar espacios de reflexión y de interaprendizaje pedagógico a partir del monitoreo en el área de comunicación	¿Qué acciones realiza el director luego de monitorear en el área de comunicación?	2	
			¿De qué manera las jornadas pedagógicas fortalecen tu práctica docente en el área de comunicación?		
	APOYO DE LOS PADRES DE FAMILIA	Conocer el nivel de compromiso del padre de familia	¿Cómo se involucran los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos?	2	
			¿Qué mecanismos utiliza usted para garantizar que los padres de familia apoyen a sus hijos en las tareas?		

Apéndice 04: Cuestionario

Objetivo:
Recoger información confiable por parte de los docentes sobre el **MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y DEL APOYO DE LOS PADRES DE FAMILIA** en las actividades académicas de los estudiantes en el área de Comunicación de la I.E. N° 81605.

Indicaciones:

Estimado colega, agradeceré a usted responder en forma anónima y veraz las siguientes preguntas:

I.-MONITOREO y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

1.- ¿De qué manera el director da a conocer el plan de monitoreo y acompañamiento en el área de comunicación?

……
……
……

2.- ¿Qué opinas sobre el contenido del plan de monitoreo y acompañamiento en el área de comunicación?

……
……
……

3.- ¿Qué opina de las visitas que el director hace a las aulas?

……
……
……

4.- ¿Qué actitud muestra el director cuando le visita para realizar el monitoreo, en el área de comunicación?

……
……
……

5.- ¿Qué opinas de las visitas inopinadas de monitoreo que realiza el director?

……
……
……

6.- ¿Cómo se realiza el análisis y reflexión del resultado del monitoreo en el área de comunicación?

……
……
……

7.- ¿Cómo te ayuda a mejorar tu práctica pedagógica, las sugerencias del director en el área de comunicación?

……
……
……..…

8.- ¿Qué acciones realiza el director luego de monitorear en el área de comunicación?

……
……
……..…

9.-¿Cómo promueve el director las jornadas pedagógicas?

……
……
……..…

10.- ¿De qué manera las jornadas pedagógicas fortalecen tu práctica docente en el área de comunicación?

……
……
……..…

II.- APOYO DE LOS PADRES DE FAMILIA

11.- ¿Cómo los padres de familia demuestran su interés sobre el progreso de aprendizajes de sus hijos en el área de comunicación?

……
……
……..…

12.- ¿Cómo se involucran los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos en el área de comunicación?

……
……
……..…

13.- ¿Qué mecanismos utiliza usted para garantizar que los padres de familia apoyen a sus hijos en las tareas del área de comunicación?

……
……
……..…

MUCHAS GRACIAS