

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIFERENTES TIPOS DE TEXTOS EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 35 “EDUVIGIS NORIEGA DE LAFORA” DEL DISTRITO DE GUADALUPE, PROVINCIA DE PACASMAYO - UGEL PACASMAYO – LA LIBERTAD.

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

ARCE YÉPEZ, Manuel Anibal

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico:.....	8
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados.....	8
2.1.1. Resultados cuantitativos.....	8
2.1.2. Resultados cualitativos.....	8
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo.....	9
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 Teórico.....	21
5.1.1. Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE).....	21
5.1.1.1 Monitoreo Pedagógico.....	21
5.1.1.1.1 Definición.....	21
5.1.1.1.2 Estrategias.....	21
5.1.1.1.3 Instrumentos.....	22
5.1.1.2 Acompañamiento Pedagógico.....	22
5.1.1.2.1 Definición.....	22
5.1.1.2.2 Estrategias.....	22
5.1.1.3 Evaluación Pedagógica.....	24
5.1.1.3.1 Definición.....	24
5.1.1.3.2 Instrumentos.....	25
5.1.2 Área curricular de Comunicación.....	25
5.1.2.1 Enfoque comunicativo sociocultural.....	25
5.1.2.2 Competencia lee diversos textos escritos.....	26
5.1.2.3 Enfoque comunicativo sociocultural.....	27
5.1.2.4 Procesos didácticos de la comprensión de textos.....	28
5.1.2.5 Programación curricular contextualizada.....	29
5.1.2.6 Monitoreo y acompañamiento.....	30
5.1.2.7 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones.....	31

5.2. Experiencia Exitosa	33
6. Diseño de Plan de Acción	35
6.1 Objetivos.....	35
6.1.1 Objetivo general.....	35
6.1.2 Objetivos específicos.....	35
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	36
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	41
8. Presupuesto.....	47
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	50
10. Lecciones Aprendidas.....	53
Referencias.....	54
Apéndice.....	56

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i>	Análisis de los resultados del diagnóstico.....	12
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol del líder pedagógico.....	16
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	38
<i>Figura 5.</i>	Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación.....	43
<i>Figura 6.</i>	Cuadro de Riesgos y Medidas del Plan de Acción.....	46
<i>Figura 7.</i>	Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.....	48

Introducción

El presente trabajo académico se realiza en el marco del programa formativo de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, el mismo que se ejecuta porque en la Institución Educativa N° 35 “Eduvigis Noriega de Lafora” existe una situación problemática relacionado con niveles insatisfactorios de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de comunicación; lo cual, implica ser atendida de manera inmediata a fin de garantizar el cumplimiento de las metas de aprendizaje, que están articuladas a los cinco compromiso de gestión escolar que establece el Ministerio de Educación.

La problemática antes detallada que motiva la sistematización de esta responsabilidad académica se ejecuta para estudiar, investigar y analizar las causas pedagógicas más determinantes y a partir de ello plantear alternativas de solución; puesto que, una escuela que no garantiza el progreso anual de sus alumnos, con aprendizajes de calidad, no retiene a sus estudiantes (segundo compromiso) y esto afecta la relación docente – estudiantes y a la gestión del clima escolar (quinto compromiso de gestión escolar). Por ello, es fundamental que todos los agentes de la comunidad educativa asuman un compromiso institucional orientado a sumar esfuerzos que contribuyan a la solución de esta problemática.

Este trabajo académico ha sido elaborado en base a los orientaciones recibidas en cada uno de los módulos, que nos brindó estrategias desde la ruta de cambio, hasta el informe del problema priorizado; el mismo que fue identificado, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación CENSAL 2016, que fue aplicado al segundo año de educación secundaria, donde podemos observar que solo el 12.4% de estudiantes lograron nivel satisfactorio de aprendizaje en Comunicación. Este resultado contrastado con la evaluación CENSAL 2015, donde se alcanzó un nivel satisfactorio de 13,5%, se observa que se ha retrocedido. Ante este panorama, este trabajo académico constituye una propuesta de mejora para solucionar el problema de aprendizaje y alcanzar resultados satisfactorios en la competencia lee diversos tipos de textos.

La estructura del presente trabajo consta de diez acápite. En primer lugar se describe la identificación del problema partiendo de la caracterización del contexto sociocultural de la Institución Educativa. Un segundo aspecto de este acápite es la Formulación del problema identificado, teniendo como insumos el árbol de problemas

y la contextualización del problema. En el segundo acápite se describe el diagnóstico, donde se hace referencia a los resultados de los instrumentos aplicados, precisando los resultados cuantitativos y cualitativos. En este segundo acápite también se describe la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa; compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo. El tercer acápite presenta la caracterización del rol del director como líder pedagógico, desde el enfoque de liderazgo educativo que propone Viviane Robinson.

En el cuarto acápite se desarrolla el sustento del planteamiento de la alternativa de solución, donde se valora la importancia del monitoreo y acompañamiento pedagógico. En el quinto acápite, se describe el marco teórico, resaltando los aspectos teóricos del monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente; también se describe los aspectos teóricos referido a conceptos básicos del área de comunicación y se concluye con una experiencia exitosa sobre monitoreo y acompañamiento pedagógico.

En el sexto acápite se describe el diseño de plan de acción, donde se consideran los objetivos, metas y actividades. En el séptimo acápite se hace referencia al plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción; asimismo, se considera los riesgos y medidas para asegurar su viabilidad. En el octavo acápite se consigna el presupuesto. En el noveno acápite se describe el proceso de elaboración del plan de acción. En el acápite diez se plantean las lecciones aprendidas que ha tenido lugar en el desarrollo del presente trabajo académico. Finalmente, se considera las referencias.

La descripción de los acápites anteriores, evidencia que este trabajo representa un esfuerzo que consolida acciones de liderazgo pedagógico en favor del aprendizaje. Es importante reconocer que el trabajo en equipo es fundamental para lograr retos que apuesten a mejorar en la educación de nuestras estudiantes; por ello, pongo a disposición de los colegas directores y de los actores de mi comunidad educativa este trabajo académico para su análisis y aportes de mejora a fin de ir consolidando un plan estratégico con participación y compromiso de todos

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del contexto socio – cultural de la I.E. N° 35 “Eduvigis Noriega de Lafora”

La Institución Educativa N° 35 “Eduvigis Noriega de Lafora” se encuentra ubicada en la calle Hipólito Unanue, cuadra uno, N° 112, urbanización San Agustín, distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, Región de La Libertad. La zona donde se ha construido el colegio es un terreno plano y tiene una característica urbana marginal, con incidencia de casos de asaltos y familias de los alrededores que actúan con un nivel mínimo de conciencia ambiental evidenciado en el arrojado de basura en el perímetro del centro educativo. Generalmente, la población de Guadalupe lo reconoce como el INIF 35, debido a su nomenclatura primigenia de Instituto Nacional Industrial Femenino.

CODISEC (2015), en esta zona existe delincuencia, alcoholismo, venta de droga y este grupo poblacional no muestran altas expectativas de superación profesional, esto afecta directamente a la Institución Educativa, debido a que estos sujetos forman parte del entorno de las estudiantes; por lo tanto, demanda que el colegio forme estudiantes con altas expectativas de superación y poder mejorar su calidad de vida personal, familiar y profesional. La mayoría de estudiantes provienen de los alrededores de Guadalupe y de la zona rural. Cuenta con 37 profesores de los cuales el 70% son nombrados y el 30% son contratados. Los padres de familia están organizados en la Asociación de Padres de Familia. La mayoría de padres de familia se dedican a las labores agrícolas. Las madres de familia son las que asisten a la institución educativa en apoyo a la labor educativa.

El local de la Institución Educativa es propio, tiene un área aproximada de 6500 metros cuadrados. Tiene cuatro pabellones de material noble y un pabellón de aulas de adobe. El primer pabellón es de tres pisos, tiene 12 aulas, una pequeña sala de profesores, una oficina de Tutoría y una oficina del Centro de Recursos Tecnológicos. El segundo pabellón es de dos pisos, en la primera planta está el laboratorio, el taller de cocina, un tópic y oficinas de Secretaría y Dirección; en la segunda planta están el taller de cocina, una pequeña biblioteca y un aula de

tutoría. En el tercer pabellón existen tres aulas. En el cuarto pabellón también existen cuatro aulas. También dos ambientes prefabricados, una sala de usos múltiples y un tópico con oficina para psicólogo. Además cuenta con dos losas deportivas y áreas verdes y dos baterías de servicios higiénicos.

La Institución Educativa N° 35 “Eduvigis Noriega de Lafora” brinda el servicio educativo en el nivel secundaria en un solo turno y por su creación inicial da énfasis al área técnica productiva formando señoritas en industria del vestido, industria alimentaria y tejido. Actualmente, atiende a una población femenina de 350 estudiantes distribuidas en 17 secciones. Laboran 37 profesores de los cuales el 70% son nombrados; el 30 % son docentes contratados; los docentes de comunicación trabajan los proyectos de lideresas escolares, la publicación de revista institucional y otros proyectos de formación ciudadana. Desarrolla la educación inclusiva con estudiantes que tienen discapacidad física, auditiva e intelectual. En la interrelación entre compañeras, prevalece el tratamiento con apodos y “El 53 % de estudiantes tienen hogares disfuncionales”, (Navarro, 2016 p 2).

En el contexto poblacional donde está ubicada la institución educativa se evidencia que más del 60 % provienen de otras provincias, principalmente de la región de Cajamarca. La mayoría de pobladores se dedican a la agricultura, crianza de animales y servicio de moto-taxi. Cuentan con los servicios básicos de agua, desagüe, luz telefonía, señal de telecable, internet, también un hospital del MINSA, una posta de ESSALUD, instituciones educativas del nivel inicial y primario. Faltan veredas y pavimento de calles. Los jóvenes que terminan la secundaria tienen la oportunidad de continuar sus estudios en la sede de la Universidad Nacional de Trujillo y en institutos públicos y privados de educación tecnológica.

La gran fortaleza que existe es el vínculo que mantiene la institución educativa con la comunidad en nivel bueno. Recibe el apoyo de la APAFA, que coordina el CONEI. Entre las oportunidades que cuenta está el apoyo de la Municipalidad de Guadalupe; mantiene alianza estratégica con el hospital Tomás Lafora para el proyecto de salud integral de las adolescentes. Ha establecido convenio con el I. S. T. Privado Manuel Banda para el apoyo con practicantes de secretariado, técnico en computación y becas para estudiantes. También se ha suscrito convenios con la universidad privada Señor de Sipán y César Vallejo; que apoyan proyectos de formación integral. En seguridad se recibe el apoyo de la Ronda Urbana del Sector

San Agustín. Las fortalezas y oportunidades permitirán incrementar los niveles de aprendizaje en los estudiantes y mejorar el desempeño laboral de los docentes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber efectuado el análisis de los resultados de la Evaluación Censal 2015, 2016 y los consolidados de registros y actas de evaluación oficiales; se concluye que el problema debe quedar formulado de la siguiente manera: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de comunicación en los estudiantes del VI Ciclo Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 35 “Eduvigis Noriega de Lafora”- Distrito de Guadalupe - UGEL -Pacasmayo- La Libertad”.

Las tres primeras las causas (desconocimiento del enfoque comunicativo socio cultural, inadecuado desarrollo de los procesos didácticos y programación curricular descontextualizada), que ha provocado el problema antes referido tienen que ver con la gestión del currículo. La cuarta causa está relacionada con el monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente y la quinta causa está ligada a la gestión de la convivencia.

La causa desconocimiento del enfoque comunicativo sociocultural, está relacionado al factor capacidades profesionales debido a que los docentes desarrollan actividades de aprendizaje sin sentido vivencial real y desvinculadas del contexto por lo que dificultan la comprensión lectora de las estudiantes. En este sentido, el efecto que ha provocado es que los docentes desarrollan una práctica pedagógica tradicional con un enfoque conductista que impide el desarrollo de las competencias de comprensión de textos escritos, según el Currículo Nacional de Educación Básica.

El inadecuado desarrollo de los procesos didácticos del antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura, es una causa vinculada al factor motivación; puesto que los docentes no evidencian expectativas motivacionales para ejecutar los procesos didácticos de la comprensión lectora. Esto genera que las docentes desarrollen sesiones de comprensión lectora en un sentido mecánico sin interés crítico reflexivo para las estudiantes.

La causa programación curricular descontextualizada está ligada al factor condiciones y capacidades profesionales, debido a que los docentes no tienen en

cuenta el contexto socio cultural de las estudiantes y seleccionan lecturas y temas que no despiertan el interés de las alumnas; esto determina que los docentes desarrollen sesiones de aprendizaje de comprensión lectora poco significativas, sin interés ni sentido vivencial para las estudiantes.

Una penúltima causa es la ejecución inadecuada del monitoreo, ausente de acompañamiento pedagógico; el factor asociado a esta causa son los enfoques de la asesoría crítica reflexiva, como elemento que prepara las condiciones favorables para el trabajo pedagógico; lo cual ha generado que los docentes no fortalezcan sus capacidades pedagógicas, debido a que se ejecuta un plan de monitoreo, con incidencia en el registro y recolección de información que no se ha sistematizado oportunamente y en consecuencia no existió una asesoría oportuna.

La última causa es dificultades en la convivencia escolar. Los factores que guardan relación con esta causa y determinan la garantía de condiciones favorables para el aprendizaje son la gestión de las normas de convivencia y las medidas reguladoras de las conductas y actuaciones de los estudiantes y demás actores de la comunidad educativa. Esto genera un ambiente de burlas y agresiones verbales entre compañeros, que perjudica el aprendizaje y situaciones conflictivas que afecta la paz escolar.

Con el propósito de atender las causas y nos permitan superar el problema es fundamental considerar las fortalezas y oportunidades de la institución educativa. En este sentido, como fortalezas contamos con una coordinadora pedagógica de comunicación, una coordinadora de atención tutorial integral, un psicólogo, un aula funcional de comunicación equipada con laptops y proyector multimedia, un coordinador de soporte e innovación tecnológica. Esto contribuirá a formar una comunidad profesional de aprendizaje. En cuanto a las oportunidades tenemos convenios con las universidades con sede en el Valle de Jequetepeque, el instituto privado Manuel Banda, el apoyo de la Municipalidad de Guadalupe. Esto permitirá contribuir a minimizar el impacto del problema formulado.

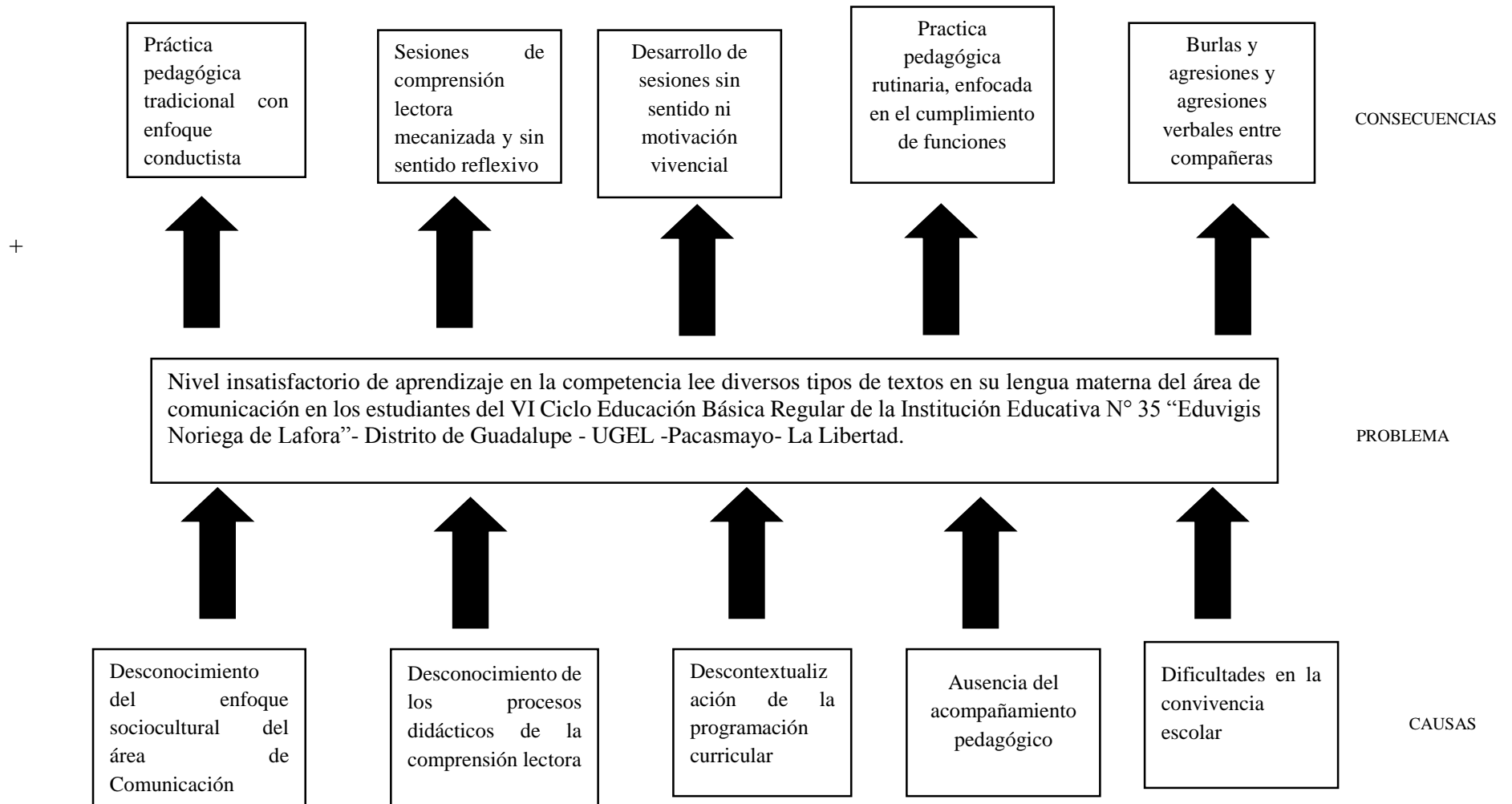


Figura 1. Árbol de problemas.

2.- Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 40% de docentes observados tienen dificultades para desarrollar los procesos didácticos del antes, durante y después de la lectura. Asimismo, el 80% de docentes encuestados no desarrollan actividades para que los estudiantes desarrollen habilidades para la elaboración de organizadores gráficos que permitan una mejor comprensión de los textos que lee. Esto se debe a que no desarrollan los procesos didácticos del después de la lectura, donde el estudiante procesa, asimila e interioriza información relevante.

El 40% de docentes observados presentan dificultades para seleccionar y contextualizar los textos de la comunidad como la lectura de los mitos, leyendas y relatos. Por otro lado el 60% de los docentes no acompaña y orienta a los estudiantes en función de los aprendizajes esperados. Esto se debe a que prefieren utilizar los textos del MINEDU, donde muchos de ellos no se ajustan a su contexto e interés y en consecuencia no valoran el conocimiento y sabiduría de la comunidad.

El 40% de docentes observados presenta dificultades para dosificar de manera efectiva el tiempo para el desarrollo de los procesos didácticos. Esto se debe a que aún no interiorizan que el 90% del tiempo debe destinarse en el aprendizaje y el 10% para manejar adecuadamente las transiciones, las interrupciones y actividades accesorias

El 70% de los docentes observados evidencian que no se hacen recordar las normas de convivencia y no se promueve el cumplimiento de los acuerdos de convivencia. Esto se debe principalmente a que no existe una cultura de gestión y evaluación participativa de la convivencia escolar. No debemos olvidarnos que la convivencia armoniosa de los actores educativos es fundamental para promover aprendizajes de calidad.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes entrevistados manifiestan que el equipo directivo de la institución educativa cuenta con un plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico. También afirman que dicho plan se ha socializado de manera adecuada y que se ha adecuado la ficha de monitoreo con la rúbricas del desempeño docente, en marco de diálogo, consenso y de modo experimental. Asimismo, los docentes manifiestan que el monitoreo les permite mejorar su práctica

pedagógica, sin embargo, afirman que disponen de tiempo extra para el dialogo reflexivo por cuanto tienen que cumplir con su horario de clases y otras responsabilidades personales.

En conclusión afirman que el monitoreo si se realiza con frecuencia, pero falta el espacio necesario para el acompañamiento y el dialogo reflexivo. También dicen que debe realizarse pasantías colegiadas en la sesión de clase, donde un equipo docente de área observa y participa en una sesión de clase. En ese contexto se debe continuar con el monitoreo y el acompañamiento pedagógico porque mejora su práctica docente.

Finalmente, los docentes afirman que si existe el compromiso de los padres de familia en el apoyo de proyectos y actividades institucionales; sin embargo, en las actividades de aprendizaje de sus hijos es débil. Los padres de familia asisten masivamente cuando se realiza el día de la madre, jornadas de reflexión y entrega de libretas. También dicen que los padres de familia si apoyan en el financiamiento de las actividades del PAT y otros proyectos de aprendizaje.

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

El problema que motiva la realización del presente trabajo académico está referido a Nivel insatisfactorios de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de comunicación en los estudiantes del VI Ciclo del nivel secundaria de la Institución Educativa N° 35 “Eduvigis Noriega de Lafora”- Distrito de Guadalupe - UGEL -Pacasmayo- La Libertad”.

Para consolidar la elaboración del presente trabajo se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados cuantitativos nos permiten precisar los docentes que tienen dificultades para desarrollar los procesos didácticos del antes, durante y después de la lectura. Asimismo, tienen dificultades para promover en las estudiantes el desarrollo de habilidades para la elaboración de organizadores gráficos que permitan una mejor comprensión de los textos que lee.

Por otro lado, los docentes presentan dificultades para seleccionar y contextualizar los textos de la comunidad como la lectura de los mitos, leyendas y relatos. Además, los docentes no acompañan ni orienta a los estudiantes en función de los aprendizajes esperados.

Además, los docentes no dosifican su tiempo de manera pertinente para el desarrollo de los procesos didácticos. Esto se debe a que los docentes no aplican estrategias pertinentes para manejar adecuadamente las transiciones e interrupciones; que les permitan cumplir de manera efectiva con cada proceso didáctico planificado en la sesión de aprendizaje.

La situación descrita en los párrafos anteriores conlleva a proyectar una visión de cambio; que se impulsa a partir de los procesos de gestión institucional implicados. En relación a los hallazgos tenemos el proceso referido al desarrollo de los procesos didácticos (PO03) porque tenemos que fortalecer el desarrollo docente, el referido a la realización de la programación curricular contextualizada (PO 04) y el proceso referido a promover la convivencia escolar (PO05.1). De la misma manera, se relaciona con el dominio 2 del MBDD gestiona los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Además, se puede considerar que no se han cumplido los compromisos del PAT de gestión Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y la gestión de la convivencia escolar.

También se obtuvieron conclusiones respecto a los resultados cualitativos donde se puede considerar que el equipo directivo si cuenta con un plan de monitoreo pedagógico; el mismo que ha socializado de manera adecuada con los docentes y donde se ha adecuado la ficha de monitoreo con las rúbricas del desempeño docente. Si bien, existió un marco de diálogo, consenso para consolidar el plan de monitoreo, no existió oportunidades para ejecutar el plan de acompañamiento de enfoque crítico reflexivo.

Asimismo, los docentes manifiestan que el monitoreo les permite mejorar su práctica pedagógica, pese a que no existe mucho tiempo o disponibilidad de tiempo libre para el acompañamiento pedagógico y el diálogo reflexivo.

Respecto al apoyo de los padres de familia los docentes afirman que si existe el compromiso de los padres de familia en el apoyo de proyectos y actividades institucionales; sin embargo, en las actividades de aprendizaje de sus hijos es débil.

Estos hallazgos se relacionan con el proceso de gestión PO04.3 El cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. Se precisa también que se relaciona con la competencia seis referido a gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta del MBDD. Finalmente se puede

concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la I.E.

A partir de esta situación problemática, nace una visión de cambio cuyo reto es que los estudiantes logren niveles satisfactorios de aprendizaje en la competencia leer diferentes tipos de textos, para ello se han establecido como desafíos la interiorización del enfoque comunicativo como practica pedagógica de los docentes del área de comunicación; desarrollando una programación curricular contextualizada con situaciones significativas y retadoras para los estudiantes; en este sentido, es necesario que se consolide el usos de estrategias y técnicas de lectura articulado con la creación de un plan de monitoreo y acompañamiento que este orientado a mejorar la práctica docente; por supuesto todo ello en el marco de una gestión efectiva de la convivencia escolar dado que ésta es el soporte de todo proceso educativo de calidad.

A continuación se consigna el cuadro de análisis de resultados del diagnóstico:

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de comunicación en los estudiantes del VI Ciclo del nivel secundaria de la Institución Educativa N° 35 "Eduvigis Noriega de Lafora"- Distrito de Guadalupe - UGEL - Pacasmayo-La Libertad.	Resultados cuantitativos: Procesos didácticos: Los docentes monitoreados desconocen el enfoque sociocultural del área de comunicación. Los docentes en la ejecución de la sesión de aprendizaje no aplican los procesos didácticos del antes de la lectura, durante de la lectura y después de la lectura.	Proceso Estratégico (PE03) Evaluación de la Gestión Escolar Procesos Operativo (PO3) Fortalecer el desempeño docente y (P04) Gestión de los Aprendizajes Proceso de Soporte (PS01) administrar los recursos humanos	Se están descuidando el compromiso 1 de Progreso Anual del Aprendizaje, el compromiso 2 retención anual de estudiantes y el compromiso 4 de monitoreo y acompañamiento pedagógico	Se relaciona con el dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la Competencia 4 lidera procesos de evaluación de la gestión de la gestión educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de los aprendizajes
	Recursos y materiales: Los docentes no seleccionan de manera pertinente diverso material de lectura guarden relación con su interés personal, social y cultural.	Proceso de Soporte (PS03) Administrar los bienes, recursos y materiales educativos	El compromiso que se estaría afectando es el compromiso 4 de monitoreo y acompañamiento pedagógico	Se relaciona con el dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la Competencia favorece 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.
	Optimización del tiempo: Los docentes observados no planifican adecuadamente su tiempo para el desarrollo de las actividades de aprendizaje.	Procesos Operativo (PO3) Fortalecer el desempeño docente y (P04) Gestión de los Aprendizajes	El compromiso 3 la calendarización planificada. El compromiso que se estaría afectando es el compromiso 4 de monitoreo y acompañamiento pedagógico	
	Convivencia escolar: Las estudiantes se comunican utilizando términos de naturaleza agresiva como apodos, sobrenombres e insultos.	Procesos Operativo (PO5) Gestión de la convivencia escolar y la participación	Se estaría afectando el compromiso 5 de Gestión de la convivencia escolar	Se relaciona con el dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la Competencia 2 promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, la familia y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración

				mutua y el reconocimiento a la diversidad
Resultados cualitativos: Monitoreo y acompañamiento pedagógico	Procesos Operativo (PO3) Fortalecer el desempeño docente y (P04) Gestión de los Aprendizajes	El compromiso que se estaría afectando es el compromiso 4 de monitoreo y acompañamiento pedagógico	Se relaciona con el Dominio 2 Orienta los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje	
No existen condiciones de tiempo y disponibilidad para el acompañamiento y el diálogo reflexivo con los docentes monitoreados.				
Frecuente inasistencia de los padres de familia a la hora de atención planificada de cada docente.	Procesos Operativo (PO5) Gestión de la convivencia escolar y la participación	Se estaría afectando el compromiso 5 de Gestión de la convivencia escolar	Se relaciona con el dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la Competencia 2 promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, la familia y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad	

Figura 2. Cuadro de Análisis del resultado de diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según Viviane Robinson, el rol del líder pedagógico tiene cinco dimensiones. La primera es el establecimiento de metas y expectativas. En relación a esta dimensión y el problema identificado, se tiene que fijar una visión institucional desde el Proyecto Educativo Institucional. En el Plan Anual de Trabajo, se activa el compromiso número uno, que es el progreso anual del aprendizaje. Lo anterior se tiene que articular al Proyecto Curricular Institucional a fin de proyectar el desarrollo de una programación curricular contextualizada, que vinculado al reglamento interno se socializa con toda la comunidad educativa y se asume compromisos de mejora. No olvidemos que el valor agregado de la meta institucional es la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema formulado se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente un conjunto de recursos humanos y económicos con los cuales cuenta la institución educativa. Recursos humanos para innovar el proceso educativo y generar empoderamiento profesional y recursos económicos para promover capacitaciones y adquisición de material didáctico orientado al aprendizaje de los estudiantes.

La tercera dimensión es el planeamiento, coordinación, y evaluación de la enseñanza y el currículo. En relación a esta dimensión y el problema formulado se plantea promover espacios de socialización respecto a los nuevos conceptos del currículo nacional de educación básica. Así como promover una planificación curricular de manera colegiada a fin de garantizar una programación contextualizada y adaptada. Todo esto es necesario para el docente garantice el logro de aprendizajes satisfactorios.

La cuarta dimensión es la promoción y participación en el aprendizaje y el desarrollo de los docentes. Respecto a esta dimensión y el problema relacionado, el líder pedagógico tiene que estar conectado con el aprendizaje de los estudiantes; en este sentido, el monitoreo pedagógico es la herramienta valiosa para diagnosticar, acompañar y asesorar al docente; en un marco de diálogo reflexivo y crítico valorativo. También es necesario promover a los docentes líderes que nos permitan

consolidar una verdadera comunidad de aprendizaje. El fin superior es mejorar la práctica docente y el valor agregado un servicio educativo de calidad.

La quinta dimensión es garantizar un ambiente seguro y de soporte. Referente a esta última dimensión y el problema priorizado es fundamental generar un ambiente de confianza, diálogo democrático para asegurar un buen clima institucional. Jamás debemos olvidarnos que el clima escolar es la base para el aprendizaje de los estudiantes. El soporte de un clima institucional está en el rol del líder consolidando una cultura de diálogo armonioso, donde los estudiantes y docentes se sientan valorados, respetados y con plena confianza para lograr una buena práctica docente.

A continuación se presenta el cuadro de caracterización del líder pedagógico

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 aprendizaje respecto al problema priorizado con la participación de toda la comunidad docente. Luego monitorear su progreso y analizar su avance en las jornadas de reflexión.	Porque si una institución educativa garantiza el logro de sus metas de aprendizaje, asegura la retención de sus estudiantes y genera un buen clima institucional; para asegurar condiciones de compromisos conjuntos orientados a mejorar la calidad educativa.
Uso estratégico de recursos	Distribuir de manera oportuna los recursos y materiales educativos y promover la realización de talleres de capacitación para el uso y elaboración de recursos y materiales educativos.	Porque los materiales educativos potencian los aprendizajes y le permiten a los docentes desarrollar sesiones más motivadoras e interesantes para los estudiantes. Para que las estudiantes cuenten con los recursos y materiales básicos que le permitan construir su aprendizaje.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	Promover espacios de socialización y reflexión respecto a los nuevos conceptos del Currículo Nacional de la Educación Básica. Promover la elaboración de la programación curricular contextualizada y adaptada, unidades de aprendizaje y sesiones.	Porque el nuevo currículo presenta conceptos nuevos que son necesarios que el docente organice y planifique el aprendizaje; para garantizar un servicio educativo de calidad.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	Realizar el monitoreo pedagógico con el objetivo de diagnosticar la situación real de la práctica pedagógica de los docentes. Ejecutar el acompañamiento con diálogo reflexivo para lo cual se debe adaptar el horario escolar para brindar el espacio y tiempo pertinente. Asimismo, se debe promover la capacitación de los docentes y la promoción de las buenas practicas pedagógicas.	Para promover una mejora de la practica pedagógica de los docentes y el logro de aprendizajes de calidad.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Promover la participación democrática de los diversos actores de la comunidad educativa para asegurar aprendizajes de calidad	Para consolidar una cultura participativa y abierta a la comunidad, que permita ofrecer un ambiente físico y vivencial agradable y motivador para el aprendizaje.

Figura 3. Cuadro de caracterizaciones del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Los estudios especializados demuestran que el liderazgo pedagógico del directivo se vincula directamente con la responsabilidad de ejecutar el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; lo cual, tiene un impacto efectivo en mejores logros de aprendizaje, cambios positivos en la escuela y en la gestión de un clima favorable para la enseñanza aprendizaje. En este sentido, de acuerdo a la problemática priorizada relacionada con niveles insatisfactorios de aprendizaje en la competencia comprende diversos textos escritos en su lengua materna, la alternativa fundamental de solución es el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE). Esto consolida el liderazgo pedagógico del directivo porque contribuye a lograr los compromisos de gestión escolar.

No hay duda que el MAE constituye el mayor reto de todo líder pedagógico; por ello, debe estar centrado en el contexto real, precisando que en Guadalupe la mayoría de los padres de familia se dedican a las labores agrícolas con el cultivo del arroz y su creciente agroindustria; pero también existe delincuencia, alcoholismo, venta de droga y este grupo poblacional no muestran altas expectativas de superación académica o profesional, esto afecta directamente a la institución educativa, debido a que estos sujetos forman parte del entorno de las estudiantes; por lo tanto, demanda que la Institución forme estudiantes con altas expectativas de superación y poder mejorar su calidad de vida personal, familiar y profesional. Frente a este panorama la institución educativa cuenta con la fortaleza de docentes que tienen maestrías y un equipo de coordinadores pedagógicos que serán la clave para el éxito del Plan de Mejora.

Desde la perspectiva territorial descrita en el párrafo anterior, es necesario precisar que el MAE como alternativa de solución a punta a la atención de las demandas de los padres de familia, sustentado en las altas expectativas de aprendizaje requiere una actuación estratégica del líder pedagógico; puesto que, un colegio que logra niveles satisfactorios de aprendizajes proyecta un alto nivel de satisfacción en los padres de familia, un ambiente de seguridad y confianza en los estudiantes, un espacio de integración y desarrollo profesional para los docentes y reconocimiento de la comunidad a la calidad educativa. Para lograr ello, serán vital aplicar las estrategias de la autoevaluación desde la reflexión de la práctica misma; la coevaluación,

heteroevaluación, que hace aprender a los actores pedagógicos; junto a la retroalimentación específica y efectiva, que garantiza la mejora continua.

La aplicación de las estrategias descritas en el párrafo anterior, es necesario realizar un conjunto de actividades. Para la retroalimentación se ejecutará el diálogo y reflexión continua, en el marco de la confianza y el reconocimiento de las buenas acciones. También se realizarán las entrevistas personalizadas con visión del desarrollo personal y profesional. Para la evaluación se desarrollarán actividades de vistas al aula, exposición de los productos de aprendizajes de los estudiantes, el día del logro de aprendizajes. También se aplicará una evaluación a los estudiantes para comprobar la mejora del desempeño docente.

Es muy importante resaltar que las potencialidades económicas y educativas de Guadalupe son oportunidades importantes que benefician el aprendizaje de los estudiantes. En este sentido, la creciente agroindustria en organizada en diferentes empresas de molinos de arroz, se convierten en escenarios de aprendizaje, que permiten la visita de los estudiantes a fin de que puedan vivenciar los procesos productivos del producto bandera de la ciudad. Por su parte, la Universidad Nacional de Trujillo, apoya con personal de Trabajo Social, que brindan acción tutorial a las alumnas y consejería familiar. Esto tiene un impacto positivo en el logro de los aprendizajes de calidad.

El monitoreo y acompañamiento pedagógico constituye una herramienta valiosa que permite comprobar la calidad del proceso educativo y el logro de aprendizaje. MINEDU (2017), en su texto del módulo 5 sobre Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente considera a esta estrategia como el proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula.

Pacheco (2016) en su tesis monitoreo y acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa concluye que:

“Los profesores, gracias al monitoreo y acompañamiento pedagógico, logran un nivel alto de desempeño laboral...”. (Pacheco, 2016, p.117)

Calvo (2014), en su tesis Supervisión pedagógica y desempeño profesional docente en la Institución Educativa Emblemática Toribio Rodríguez de Mendoza, llega a la siguiente conclusión:

“Existe una relación directa y significativa entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño profesional de los docentes...”. (Calvo, 2014, p. 93)

La ejecución del MAE representa la razón de ser del líder pedagógico y este proceso se vincula con los compromisos de gestión escolar, de manera especial con el Primer Compromiso Progreso Anual del Aprendizaje de todos los estudiantes; puesto que, el desarrollo de una buena práctica pedagógica garantiza el logro de niveles satisfactorio de aprendizaje y una buena gestión de la convivencia escolar. En este contexto también se activan los procesos de gestión como el proceso estratégico porque se planifica desde la visión del PEI hasta las actividades del PAT; el proceso misional para gestionar el currículo para el logros de aprendizajes satisfactorios (CNEB – Ley N° 28044, Ley General de Educación) y un buen clima escolar y el proceso de soporte para distribuir los recursos materiales y humanos a fin de garantizar ejecución efectiva de todos los planes.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica se vincula de manera directa con el compromiso 4 de gestión escolar (acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica), y desde este compromiso se articulan los procesos de gestión institucional: procesos estratégicos, que viabiliza la planificación; procesos misionales, que gestiona el aprendizaje y el desarrollo docente y los procesos de soporte que le dan sostenibilidad al proyecto educativo. Con el cumplimiento de estos procesos se posibilita la cadena de valor y la visión de cambio, con un conjunto de actividades orientadas al logro de metas de aprendizaje, que transformaran la situación problemática en un cambio sustancial que genera confianza y reconocimiento en la comunidad.

El MAE favorece el desempeño docente y como tal, el líder pedagógico tiene que asegurar las condiciones elementales para que se desarrolle el proceso educativo, con perspectiva cambio y acción innovadora. En este sentido, debe activar un proceso de soporte para distribuir adecuadamente los recursos humanos, materiales educativos, acondicionamiento y ambientación de las aulas y espacios de aprendizajes; estas condiciones y otras que se estimen pertinentes, serán fundamentales en el logro de los compromisos de gestión escolar, donde todos los esfuerzos se orientan al primer y segundo compromiso como son el progreso anual del aprendizaje de todos los estudiantes y la retención de los mismos; porque un colegio que logra altas metas de aprendizaje genera confianza y satisfacción en la comunidad educativa.

El éxito del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación está sustentado en un conjunto de responsabilidades compartidas. En el caso de la Institución Educativa N° 35 “Eduvigis Noriega de Lafora”, el director comparte la responsabilidad de ejecutar el MAE con el equipo de coordinadores pedagógicos, quienes apoyan la ejecución del MAE y realizan el trabajo colegiado. Los docentes asumen un trabajo innovador en las aulas, los padres de familia apoyan el aprendizaje de sus hijos, el personal administrativo brinda soporte en el proceso educativo y las autoridades de la comunidad apoyan la ejecución de los proyectos de mejora. Es decir, todos los aportes apuntan al aprendizaje de los estudiantes.

En el contexto de fomentar una cultura del MAE, es fundamental establecer mecanismos de participación democrática como consensos para actualizar los instrumentos de gestión, las jornadas de reflexión, trabajo colegiado y círculos de inter aprendizaje, que permiten analizar metas, logros de aprendizaje y compromisos de mejora. En este sentido, también es clave implementar los espacios de participación como la sala multiusos, los centros de recursos tecnológicos y darle un matiz de diálogo educativo a la clásica sala de maestros; todo ello permitirá consolidar verdaderas comunidades de aprendizaje.

El enfoque del MAE es lograr mejores prácticas pedagógicas, el desarrollo profesional y la consolidación de gran comunidad de aprendizaje, donde el diálogo común sea siempre la calidad del servicio educativo; no se debe descuidar los posibles riesgos frente a las actitudes renuentes al cambio. Sin embargo, la institución educativa N° 35 “Eduvigis Noriega de Lafora” tiene fortalezas y un plan de medidas de prevención para hacer frente estos riesgos, junto a las jornadas de sensibilización con el aporte de los coordinadores pedagógicas.

Jamás debemos olvidar que el MAE debe sustentar su éxito en los espacios de reflexión de la práctica pedagógica, para ello es importante fomentar una cultura de confianza y confidencialidad; que promueve el diálogo asertivo y la escucha activa; desde una perspectiva de aprendizaje colaborativo y formación docente permanente, la reflexión de la práctica pedagógica garantiza una acción de cambio, donde la valoración de la persona es clave para asumir retos de mejora; porque el MAE es superación, mejora continua y no tiene nada que ver sanciones.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Teórico

La literatura especializada sustenta que el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente constituye un aspecto clave en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, se presentará las concepciones teóricas de la alternativa de solución con la finalidad de entender su real dimensión e importancia en el proceso educativo que apunta a una visión de cambio.

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE). El MAE responde a uno de los grandes desafíos de cambio para lograr un servicio educativo de calidad desde la institución educativa; por ello, es importante clarificar en que consiste cada estrategia.

5.1.1.1. Monitoreo Pedagógico. A continuación se abordará su definición, estrategias e instrumentos.

5.1.1.1.1 *Definición de Monitoreo Pedagógico.* El monitoreo pedagógico es una herramienta clave que permite recoger y analizar información del actuar pedagógico de los docentes; que permite a los directivos a tomar decisiones adecuadas y pertinentes. MINEDU (2016) define al monitoreo como la recolección y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Su finalidad es la mejora de la gestión escolar.

5.1.1.1.2 *Estrategias de Monitoreo Pedagógico.* Teniendo en cuenta que el monitoreo es una práctica de responsabilidad compartida, se plantean las siguientes estrategias:

- *Visita al aula.* El director o coordinador pedagógico visita el aula del docente para efectuar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado. La finalidad es evidenciar el cumplimiento de los compromisos de mejora de la práctica docente.
- *Observación entre pares.* estrategia que permite potenciar el liderazgo de los docentes con buena práctica pedagógica. Consiste en la visita de un docente líder o experto a un docente con dificultades para verificar su progreso y su avance. Permite la formación docente desde un marco basado en la confianza y la ayuda mutua.

- *Autogestión*. se centra en la autoevaluación del docente, donde se asume los indicadores con resultados insatisfactorios, lo cual le permite al docente ir registrando su propio avance, como parte de su plan de mejora profesional.

5.1.1.1.3 *Instrumentos de Monitoreo Pedagógico*. Entre los instrumentos más usados para el recojo de información se describen los siguiente:

- *Ficha de monitoreo pedagógico*. Es un instrumento de recolección de información respecto al desarrollo de los procesos didácticos, uso de tiempo, uso de recursos didácticos y gestión del clima escolar en el aula.
- *Cuaderno de campo*: MINEDU (2017), al respecto afirma que es una herramienta valiosa para el registro de hechos y situaciones relevantes de la práctica pedagógica del docente observado con lo cual se va construyendo el saber pedagógico.
- *Fichas de toma de notas*. MINEDU (2017) refiere que la ficha de toma de notas es un elemento básico de apoyo a la observación de la sesión de aprendizaje que permite registrar las acciones o conductas observadas evitando interpretaciones.

5.1.1.2 Acompañamiento Pedagógico.

5.1.1.2.1 *Definición de Acompañamiento Pedagógico*. Los estudios demuestran que el acompañamiento pedagógico está orientado a la valoración permanente al docente y el interés para lograr su desarrollo profesional, los motiva para a mejorar su práctica pedagógica. En este sentido, se precisan que MINEDU (2014) es el conjunto de acciones de asesoría personalizada que realiza el director o equipo directivo a los docentes con la finalidad de mejorar su práctica pedagógica. Por su parte el Consejo Nacional de Educación (2007) afirma que el acompañamiento pedagógico es el acto de ofrecer asesoría continua a los docentes, lo cual implica la ejecución de un conjunto de acciones.

5.1.1.2.2 *Estrategias de Acompañamiento Pedagógico*: MINEDU (2014) de acuerdo Protocolo de Acompañamiento Pedagógico, se consideran las siguientes estrategias:

- *Visititas al aula*: es una estrategia importante, y representa la principal forma de intervención en la práctica del docente. El fin es la mejora y el fortalecimiento de la práctica pedagógica dentro de un enfoque de reflexión crítica colaborativa. La visita proyecta la posibilidad de influir en el desempeño

docente y los aprendizajes de los estudiantes. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática.

- *Micro talleres:* es una reunión programada y concertada entre el directivo y su equipo de docentes acompañados. Su principal característica es la comunicación horizontal, con un clima de confianza y amplia apertura para abordar temas vinculados a las fortalezas y debilidades identificadas en el quehacer pedagógico durante las visitas en aula. Busca reforzar o profundizar temas abordados en los talleres de actualización, de acuerdo con las necesidades y demandas de los docentes acompañados.

Permite enriquecer los aprendizajes de los docentes con la experiencia de los otros y buenas prácticas pedagógicas de otros colegas, ya que al convocar un número pequeño de participantes, se genera la posibilidad de que se relacionen de manera muy activa, y que busquen solucionar problemas individuales o afines al grupo. Esto permite incluso la retroalimentación como estrategia de mejora continua.

- *Círculos de Inter aprendizaje:* MINEDU (2013) considera que es una estrategia que promueve la socialización y el reconocimiento de las buenas prácticas pedagógicas de los docentes, que realizan en las aulas, a través de espacios de diálogo crítico y reflexivo. A partir de estos encuentros de reflexión se van gestando de innovación pedagógica como producto de la investigación acción en el aula.
- *Pasantías:* Según MINEDU (2017) esta estrategia permite la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente, que tiene dificultades pedagógicas en el aula o en la aplicación de alguna estrategia didáctica. En este caso la observación es participativa y su ejecución implica coordinaciones previas e identificación de buenas y malas prácticas en el proceso pedagógico.
- *Jornadas de autoformación:* de acuerdo a MINEDU (2017) esta estrategia contribuye a fortalecer las competencias docentes a través de la incorporación de conocimiento pedagógico relevante, teniendo en cuenta las necesidades de aprendizaje de los docentes.
- *Comunicación virtual:* MINEDU (2017) considera que la importancia de esta estrategia radica en la incorporación del uso de la nueva tecnología de la información y comunicación al acompañamiento a la práctica educativa de docentes e instituciones. Esta práctica tiene lugar a través de un diálogo

proactivo y orientador, haciendo uso de una herramienta innovadora, económica y ágil.

- *Sistematización de la Práctica*: desde la perspectiva del MINEDU esta estrategia permite precisar y valorar la actuación de los docentes, registrando los mejores resultados e identificando las lecciones aprendidas. El valor agregado de esta estrategia es que favorece que los docentes asesorados hagan suya esta estrategia como elemento clave de la auto-regulación de su práctica pedagógica.
- *Talleres de seguimiento*: desde la información especializada del MINEDU permite concluir que esta estrategia focaliza aspectos de la práctica educativa e institucional que requieren mejorar. Posibilita la confrontación de las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller.

5.1.1.3 ***Evaluación Pedagógica***. A continuación se especificará la definición, e instrumentos de evaluación

5.1.1.3.1. *Definición de Evaluación Pedagógica*. MINEDU (2017) considera que la evaluación del desempeño docente es un proceso formativo que permite valorar la práctica pedagógica a partir de evidencias; con el propósito de promover entre los docentes la reflexión sobre su propio desempeño, responsabilidad y compromiso para lograr la calidad de la educación

Según el Ministerio de Educación del Ecuador, la evaluación del desempeño docente es el conjunto de acciones organizadas que permiten observar mediaciones e interacciones pedagógicas entre el conocimiento científico y el conocimiento escolar, y con las mediaciones socioculturales y lingüísticas. Su finalidad es favorecer los procesos de aprendizaje de los estudiantes, su desarrollo profesional de los docentes. Esta evaluación no debe verse como un acto fiscalizador, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento.

Un aspecto inherente a la evaluación del desempeño docente es la retroalimentación como una estrategia importante para proporcionar de manera oportuna ayuda a los docentes a fin de puedan desarrollar sus competencias pedagógicas. La retroalimentación forma parte de procesos de mejora continua; en tal sentido, es necesario que la retroalimentación sea específica, clara, oportuna y apropiada, en un marco de confianza y buen clima escolar.

5.1.1.3.2. *Instrumentos de Evaluación Pedagógica*. MINEDU (2017) en su texto del Módulo 5 Monitoreo, acompañamiento de la práctica docente considera los siguientes instrumentos de evaluación:

- *Ficha de observación de clases*: recoge y registra información real del desarrollo de procesos pedagógicos y didácticos que realiza el docente durante la sesión de aprendizaje.
- *Ficha de autoevaluación*: permite al docente evaluarse desde su propia percepción respecto a sus logros y dificultades en el desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos.
- *Cuestionario de encuestas*: son preguntas estructuradas de manera pertinente para recoger información sobre las fortalezas pedagógicas de los docentes.
- *Rúbricas para evaluar portafolio*: permite evaluar desde el marco de evidencias un conjunto de criterios que tienen que ver con los aspectos de cumplimiento de funciones, desarrollo de los procesos pedagógicos y aprendizaje de los estudiantes.

5.1.2 Área Curricular Comunicación. Según el Currículo Nacional de la Educación Básica, esta área tiene por finalidad que los estudiantes desarrollen sus capacidades comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad y representar el mundo de forma real o imaginaria. En este sentido, abordaremos un conjunto de aspectos desde su enfoque, competencias y otras consideraciones teóricas importantes.

5.1.2.1 Enfoque comunicativo sociocultural. MINEDU (2017), en el Currículo Nacional de la Educación Básica establece las competencias comunicativas de escuchar, hablar, leer, escribir; que activan diversos procesos de comunicación y tienen lugar en la institución educativa deben entenderse desde un enfoque sociocultural. En este sentido, la comunicación es una práctica social viva donde los estudiantes se interrelacionan con diferentes individuos y comunidades; puesto que, la escuela el espacio intercultural por excelencia y una oportunidad para construir una sociedad inclusiva.

Cassany (2009) en relación a la competencia lee diversos tipos de textos considera que el enfoque comunicativo sociocultural nos acerca a situaciones reales de comunicación, donde cada comunidad operativiza diferentes textos; usándolos, manipulándolos y trabajándolos en diferentes contextos y con objetivos diversos. La

perspectiva sociocultural, desde las culturas letradas, define, que no solo requieren su decodificación y comprensión sino que pueden ser utilizados y manipulados tanto social como políticamente: leer es una unidad de análisis y una tarea social. En este contexto leer es asumir roles, construir identidades, interpretar la intención del autor y apropiarse de su obra.

Desde esta perspectiva, el profesor de comunicación debe respetar, valorar y utilizar las culturas vernáculas como oportunidades de oro para el aprendizaje y vincularlas e integrarlas estratégicamente con las prácticas académicas. No se debe estigmatizar, las prácticas de lecturas y escrituras de los estudiantes son indispensables para lograr su apropiación y a partir de ello manipularan la realidad que lo circundan.

Desde la perspectiva sociocultural leer es una interacción viva y dinámica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura. Hay que tener en cuenta que cuando el estudiante pone en juego esta competencia utiliza saberes de distinto tipo y recursos provenientes de su experiencia lectora y del mundo que lo rodea. No olvidemos que la lectura tiene diversos propósitos, dependiente de los distintos ámbitos de la vida, del papel de la experiencia literaria en la formación de lectores y de las relaciones intertextuales que se establecen entre los textos leídos.

5.1.2.2 Competencia lee diversos tipos de textos escritos. El Currículo Nacional de Educación Básica establece que una competencia es la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético. En este sentido, una persona es competente cuando es capaz de resolver problemas a partir del uso de conocimientos y habilidades, análisis de la situación y la toma de decisiones pertinente.

Un actuar competente también implica la combinación de las características personales con habilidades socioemocionales en su inter-acción con los demás; las cuales se activarán a la hora de evaluar y seleccionar alternativas para la solución de una situación problemática. En el contexto educativo, el desarrollo de las competencias de los estudiantes es una construcción constante, deliberada y consciente, propiciada por los docentes y las instituciones y programas educativos. Este desarrollo se da a lo largo de la vida y tiene niveles esperados en cada ciclo de la escolaridad.

La competencia vinculada al problema que motiva el presente trabajo académico, lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, según el CNEB; implica la articulación y combinación de las siguientes capacidades:

- Obtiene información del texto escrito: el estudiante localiza y selecciona información explícita en textos escritos con un propósito específico.
- Infiere e interpreta información del texto: el estudiante construye el sentido del texto. Para ello, establece relaciones entre la información explícita e implícita de éste para deducir una nueva información o completar los vacíos del texto escrito. A partir de estas deducciones, el estudiante interpreta la relación entre la información implícita y la información explícita, así como los recursos textuales, para construir el sentido global y profundo del texto, y explicar el propósito, el uso estético del lenguaje, las intenciones del autor, así como la relación con el contexto sociocultural del lector y del texto.
- Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto: los procesos de reflexión y evaluación están relacionados porque ambos suponen que el estudiante se distancie de los textos escritos situados en épocas y lugares distintos, y que son presentados en diferentes soportes y formatos. Para ello, compara y contrasta aspectos formales y de contenido del texto con la experiencia, el conocimiento formal del lector y diversas fuentes de información. Asimismo, emite una opinión personal sobre aspectos formales, estéticos, contenidos de los textos considerando los efectos que producen, la relación con otros textos, y el contexto sociocultural del texto y del lector.

5.1.2.3 Enfoque comunicativo sociocultural. En este apartado solo se consignará una breve referencia del enfoque comunicativo sociocultural porque ya se ha detallado en los apartados anteriores referidos al área de comunicación. En este sentido, los docentes de comunicación deben considerar en su práctica pedagógica el aporte de Cassany, quien plantea que desde la perspectiva sociocultural, existen diferentes tipos de artefactos para comunicarse. En cada uno de estos artefactos, el conocimiento se construye de manera diferente y, por lo tanto, demanda un tipo de lectura particular.

En este contexto es importante poner en consideración al sujeto social: el estudiante tiene una historia, una ideología, intereses, pertenece a una comunidad determinada que a su vez habla una lengua determinada que configura su visión del

mundo. En dicha comunidad predomina el uso de determinados artefactos de comunicación por sobre otros. Se afirma que sabemos leer algunas cosas y somos analfabetos en algunas otras. Desde esta mirada heterogénea, aprender a leer y escribir consiste, entonces, en aprender a usar cada una de estas prácticas letradas.

5.1.2.4 Procesos didácticos de la comprensión de textos escritos. Solé (2012), considera que leer es un proceso interactivo entre el lector, el texto y el autor. La condición básica para comprender lo que se lee es el conocimiento adecuado que debe tener el estudiante acerca del texto y que éste haya sido seleccionado de su contexto, interés y realidad vivencial. La lectura tiene que ser un acto vivencial y es la interacción la que permite su comprensión y el valor agregado es el aprendizaje.

Desde la perspectiva de Solé se plantea los siguientes procesos didácticos para desarrollar la competencia comprende diferentes de textos, que a continuación se detallará:

- *Antes de la lectura.* En este proceso previo se determina el propósito de la lectura, responde a la pregunta ¿para qué voy a leer?; en este sentido, se puede afirmar que se lee para obtener información precisa, para seguir instrucciones, para obtener información de carácter personal, para aprender, para revisar un escrito, por placer, entre otros propósitos de se fija el lector.

En un segundo momento de este proceso se produce la activación del conocimiento previo para cual se responde la pregunta ¿qué sé de este texto? Inmediatamente, surge el momento de las predicciones para lo cual se plantea la pregunta ¿De qué trata este texto? Acto seguido formulamos hipótesis, vale decir la suposición de algo posible o imposible para proyectar una posible consecuencia.

- *Durante la lectura.* En este segundo proceso pueden continuar formulando hipótesis y hacer predicciones acerca de los hechos y acciones que se van desarrollando en la secuencia de la lectura, hacen inferencias, formulan preguntas sobre lo leído, se releen partes confusas, piensan en voz alta para corroborar la comprensión, crean imágenes mentales para visualizar descripciones vagas, pueden realizar resúmenes, aclaran posibles dudas acerca del texto, consultan el diccionario.
- *Después de la lectura.* En este tercer proceso los estudiantes pueden realizar las siguientes actividades: dibujar, contar y recontar, realizar debates sobre

los hechos, acciones de personajes o el mensaje del texto. También pueden dramatizar las secuencias y hechos más importantes del texto, releer las partes que más le gustaron, escribir un final diferente, crear un nuevo texto a partir de los hechos o personajes.

5.1.2.5 Programación curricular contextualizada. El Currículo Nacional de la Educación Básica se enfoca en los derechos de los estudiantes a recibir una educación de calidad y reconoce y valora las diferencias individuales en todas sus dimensiones, así como la riqueza cultural, étnica y lingüística de la nación. El Perú como país mega diverso requiere una educación que considere todas las diferencias y sea pertinente a ellas; que los estudiantes de todas las regiones de nuestro país tengan acceso a oportunidades para lograr aprendizajes comunes y, también, aprendizajes diferenciados en función de sus propias realidades.

En este contexto, para elaborar la programación curricular se debe tener en cuenta las características del currículo como de flexibilidad, que permite la adaptación a la diversidad de estudiantes y a las necesidades y demandas de cada región. Abierto, ya que en él pueden incorporarse competencias de acuerdo al diagnóstico de las potencialidades naturales, culturales y económico-productivas de cada región. Diversificado, pues es en él que cada región ofrece a las instancias locales los lineamientos de diversificación, los cuales orientan a las instituciones educativas en la adecuación del currículo a las características y demandas socioeconómicas, lingüísticas, geográficas y culturales de cada región mediante un trabajo colegiado.

Otras características a tener en cuenta son las de Integrador, porque el Perfil de egreso, competencias, capacidades, estándares de aprendizaje y áreas curriculares conforman un sistema que promueve su implementación en las escuelas. Valorativo, en tanto responde al desarrollo armonioso e integral del estudiante y promueve actitudes positivas de convivencia social, democratización de la sociedad y ejercicio responsable de la ciudadanía. Significativo, ya que toma en cuenta las experiencias, conocimientos previos y necesidades de los estudiantes. Participativo, porque lo elabora la comunidad educativa junto a otros actores de la sociedad.

A partir del marco antes descrito corresponde a la comunidad educativa elaborar su Proyecto Educativo Institucional (PEI), que contiene la identidad, el diagnóstico, la propuesta de gestión y la propuesta pedagógica. La propuesta pedagógica contiene

el Proyecto Curricular de la institución educativa (PCI). Este instrumento tiene valor oficial.

El PCI se construye sobre la base del Currículo Regional y es parte constitutiva del Proyecto Educativo Institucional (PEI). El proceso de diversificación a este nivel es conducido por la dirección de la institución educativa en coordinación con los docentes y con participación de la comunidad educativa. Es aquí donde se inicia la contextualización de la programación curricular.

Zabalza (2012), considera que el proceso de contextualización de la programación curricular debe ejecutarse a través de un trabajo colegiado que respete el territorio y la cultura del entorno de la institución educativa. En este sentido, el docente proyecta su programación curricular dando énfasis en su ejecución a las actividades de aprendizaje vivenciales, que recoge la experiencia de vida de los estudiantes. No se debe olvidar que el centro del trabajo pedagógico que realiza todo docentes son los estudiantes y entonces a partir del entorno del estudiante es que se debe proyectar el aprendizaje y toda actividad educativa.

Teniendo en cuenta la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna y su experiencia lectora diversa de los estudiantes, la contextualización de la programación curricular, la misma que se concretiza en las sesiones de aprendizaje, debe constituir una oportunidad para ubicar a la institución educativa de puerta abiertas a la comunidad. Según Zabalza (2012) para consolidar el vínculo con la comunidad, es necesario que se cumplan con las siguientes condiciones:

- Que se respete las necesidades reales de los estudiantes, programando actividades diferentes a partir de su realidad concreta.
- El aula debe convertirse en un espacio de aprendizaje, de dialogo y convivencia.
- Proyectar una convivencia armoniosa con el mundo vivo que nos rodea, un protocolo de respeto por los espacios y áreas diversas.
- Promover un marco de respeto y escucha atenta, donde la observación es el recurso más importante para poder interpretar el contexto vivencial de los estudiantes.

5.1.2.6 Monitoreo, acompañamiento pedagógico. Está demostrado que el monitoreo y acompañamiento pedagógico constituyen herramientas clave para lograr cambios orientados al logro de la calidad educativa. El monitoreo, entendido como un

proceso sistemático de recojo de información para ser valorada, analizada con el fin de tomar decisiones y compromisos; es una estrategia que debe realizar el directivo partiendo de un plan debidamente consensuado, socializado. Por su parte, el acompañamiento pedagógico es la asesoría personalizada que se brinda al docente en marco crítico reflexivo, que permite mejorar la práctica pedagógica. Se aclara que este apartado ha sido abordado con mayor detalle cuando se ha descrito el punto teórico sobre el MAE.

5.1.2.7 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones. Hablar de educación es hablar un proceso integral cuya finalidad superior es el desarrollo y progreso de la humanidad. Formar seres humanos con sentido social, inclusivo, intercultural, democrático y solidario; que sepa convivir un contexto de pluralidad de vivencias familiares, culturales, interés y demandas; es el objetivo de la gran tarea educativa. En este sentido es fundamental gestionar la convivencia escolar desde el principio de la pluralidad social que implica la interacción de estudiantes, docentes y padres de familia.

En la perspectiva de consolidar una convivencia escolar, con un enfoque inclusivo, intercultural y de máximo respeto por la persona, es necesario identificar estrategias que tienen que ir ejecutándose desde el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. En consecuencia, el rol del docente en aula será clave para lograr gestionar la convivencia entre estudiantes y docente estudiante, considerando que cada docente cumple con un rol tutorial antes que una función académica, sentirse parte de una institución educativa, que acoge a sus estudiantes y los ayuda en sus necesidades y expectativas individuales, es un recurso muy valioso para el desarrollo personal y social, con lo cual se garantiza la creación de un clima favorable para el aprendizaje y altos logros académicos. En este sentido, se describen las siguientes estrategias para favorecer el clima en las sesiones de clase, teniendo como referente teórico la guía de Tutoría y Orientación Educativa del MINEDU y el módulo 3 de participación y clima institucional:

- **Elaboración de normas consensuadas:** Esta estrategia se sustenta en un enfoque participativo y democrático porque se ejecuta con la participación de todos los actores de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia). Para el establecimiento de las normas consensuadas se tiene que tener en cuenta las necesidades de los estudiantes

y a partir de ellas considerar medidas formativas en caso de trasgresión a las norma.

Por su naturaleza democrática, esa estrategias permite que todos los actores conozcan sus alcances, oponen sobre los criterios que están en base a dichas normas y se comprometan a su cumplimiento. El conjunto de normas consensuadas deben ser incorporadas en el reglamento interno en al capítulo de normas y disciplina, lo cual permite orientar el comportamiento y las interacciones de los actores de la comunidad educativa.

Las normas consensuadas con la participación activa de los diversos actores de la institución educativa deben tener un carácter Formativo, en cuanto promueve la comprensión e incorporación de valores democráticos y desarrollo de las habilidades sociales. Deben ser preventivas, porque genera un clima armonioso, confiable y seguro, entre estudiantes y docentes, lo que se convierte en un soporte o factor protector frente a la aparición de problemas psicosociales. También deben ser Reguladoras, porque permite reconocer y estimular las buenas prácticas de convivencia y sancionar las faltas de forma pedagógica, justa, oportuna y reparadora, sin afectar la integridad física y psicológica de los estudiantes. En ese mismo sentido, deben ser evaluados a fin de buscar la reflexión para el mejoramiento de la convivencia escolar.

- *Participación estudiantil*: Esta estrategia se da a través de dos formas: La asamblea escolar de aula y la defensoría escolar del niño y el adolescente (DESNA), para precisar la naturaleza de ambas formas estratégicas es necesario precisar su descripción:
 - ❖ *Asamblea escolar de aula*: permite atender conflictos latentes que para gestionar su solución de la manera pertinente, preservando la relación con el otro y logrando construir acuerdos de manera cooperativa. Las asambleas escolares del aula son oportunidades valiosas de diálogo y reflexión entre los estudiantes y su tutor o docente de área acerca de situaciones del aula que ellos consideren necesarios para su convivencia.
 - ❖ *Defensoría escolar del niño y adolescente (DESNA)*: según la guía de tutoría para la convivencia escolar, La DESNA es un servicio gratuito y voluntario de promoción, defensa y vigilancia de los

derechos de los estudiantes. Su acción contribuye al buen clima y a la mejora de la convivencia en la institución educativa. A ella pueden acudir los mismos niños, niñas y adolescentes, así como familiares, docentes o cualquier persona que conozca de una situación que pueda vulnerar los derechos de los estudiantes.

5.2 Experiencia Exitosa

Como sustento de la importancia del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica se describe a continuación la experiencia exitosa denominada “Plan de monitoreo, asesoría y supervisión pedagógica bajo el enfoque democrático para mejorar el desempeño laboral de los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa N° 80657” del caserío de Recuaycito del distrito de Lucma, provincia Gran Chimú, región La Libertad; trabajo que fue elaborado por Edwin Alexander Culqui Casana en el año 2012.

Desde la perspectiva de su autor, el propósito de la experiencia exitosa antes citada es contribuir con una propuesta frente a la carencia de un sistema de monitoreo pedagógico debidamente estructurado; para lo cual, considera muy importante clarificar los conceptos de supervisión, monitoreo y asesoría pedagógica en el marco del contexto educativo actual. El objetivo perseguido fue demostrar que la aplicación del plan de monitoreo, asesoría y supervisión pedagógica bajo el enfoque democrático mejora el desempeño laboral de los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa N° 80657 del caserío de Recuaycito.

El autor de esta experiencia trabajó con una muestra de 7 docentes del nivel secundario, utilizó un diseño de investigación no experimental de un solo grupo, con pre y post test. El desempeño laboral de los docentes se estudió en sus tres dimensiones: procesos de planificación, procesos de ejecución y procesos de evaluación; los mismos que fueron evaluados en el Pre test (monitoreo) y en el Post Test (supervisión pedagógica).

En el análisis de resultados, derivados de la aplicación del Post Test se verifica que el 57% de los docentes obtuvieron un nivel destacado y el 43% un nivel suficiente en su desempeño laboral. Esto le permitió concluir, desde el punto de vista estadístico, que la aplicación del Plan de Monitoreo, Asesoría y Supervisión Pedagógica bajo el enfoque democrático logró mejorar significativamente el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 80657 Recuaycito – La Libertad. Los resultados de la presente experiencia exitosa demuestran la necesidad de que los líderes pedagógicos de cada

institución educativa institucionalicen un sistema continuo de monitoreo, acompañamiento y evaluación dentro de un enfoque formativo y mejoramiento continuo de las competencias pedagógicas.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general

- Fortalecer la práctica pedagógica en la competencia comprende diversos tipos de texto escritos en su lengua materna a través de la planificación y ejecución un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente en aula, que se enmarque a las características, necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 35 “Eduvigis Noriega de Lafora”, provincia de Pacasmayo – UGEL Pacasmayo – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el desarrollo del enfoque comunicativo sociocultural, procesos didácticos, programación curricular contextualizada y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante un enfoque crítico reflexivo, en el marco de una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico y una permanente retroalimentación para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas y procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, que tienen lugar durante el monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias didácticas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Garantizar un servicio educativo inclusivo, intercultural y de calidad, son fines de la educación sustentada en La Ley General de Educación 28044. Corresponde al líder educativo hacer realidad estos fines proyectando la ejecución de planes de acción, donde el MAE es una estrategia clave, que está vinculada al cumplimiento de compromisos de gestión escolar que está sustentada en la R.M. N° 657-2017-MINEDU, cuyo compromiso 4, considera al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica como factor clave para lograr el progreso anual de aprendizajes de los estudiantes y la retención de los estudiantes. Además, es importantes considerar al M.B.D. Docente como referente para la buena práctica pedagógica.

La ejecución exitosa del Plan de Mejora pone a prueba el liderazgo pedagógico del directivo, que comparte responsabilidades, asumiendo compromisos para superar los niveles insatisfactorios de aprendizaje en la competencia comprende diversos textos escritos es considerar como alternativa de solución priorizada la implementación del MAE para los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica el uso de estrategias y actividades. Para hacer viable esta herramienta como alternativa de solución se concretizará a través de visitas de observación al aula, para recoger información sobre el desarrollo del enfoque sociocultural, los procesos didácticos; la programación contextualizada y la convivencia en el aula que permitirá identificar un diagnóstico; a fin de establecer un enfoque de intervención orientado a mejorar en los docentes sus competencias pedagógicas.

La matriz del Plan de Acción, que se presenta a continuación permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta. La importancia de la matriz antes referida radica en que constituye un referente para medir el progreso del desempeño docente en función del cumplimiento de los indicadores y las metas establecidas. No se debe olvidar que el cumplimiento de las metas constituye la razón de ser de todo proceso de mejora, para evaluar el impacto de sus resultados.

En el sentido de asegurar la cadena de valor, que garantice el logro de aprendizajes satisfactorios en la comprensión lectora es fundamental considerar como estrategias efectivas del MAE, la autoevaluación, que es la reflexión desde la misma práctica pedagógica; la coevaluación, donde los actores pedagógicos son aliados para

aprender y mejorar su acción educativa y la retroalimentación, describiendo hechos pedagógicos, específicos, oportunos, claros y efectivos para la mejora continua. Si esto es así, permitirán evaluar también, el nivel de efectividad del equipo directivo en su función de líder pedagógico y su rol de asesor pedagógico de sus docentes.

A continuación se inserta la matriz del Plan de Acción.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA														
							M	A	M	J	J	A	S	O	N						
Fortalecer la práctica pedagógica en la competencia comprende diversos tipos de texto escritos en su lengua materna a través de la planificación y ejecución un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente en aula, que se enmarque a las características, necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 35 “Eduvigis Noriega de Lafora”.	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	100% de 3 docentes reciben 5 visitas cada uno.	15 visitas atendidas a 3 docentes	Jornadas de reflexión	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Equipo directivo	x														
					Trabajo colaborativo	1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo ...	Equipo directivo	x	x												
				1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo		Equipo directivo		x													
				Visita al aula		1.4 Observaciones de sesión de aprendizaje docente (Primera segunda, ...visita)	Equipo directivo			x											
					1.6 informe del diagnóstico de la practica pedagógica	Equipo directivo			x												
				Jornadas de reflexión	1.7 jornadas de reflexión con docentes para socializar el informe del diagnostico	Equipo directivo				x											
					1.8 Jornadas de reflexión con los padres de familia para solicitar apoyo para el éxito del monitoreo	Equipo directivo				x											
						9 momentos de asesoramientos a 3	100% de 3 docentes	Visita al aula,	2.1 Elaboración y socialización de un plan	Equipo directivo				x							

Asesorar la práctica pedagógica de los docentes del área de comunicación a través de un enfoque crítico reflexivo	docentes acompañados y retroalimentados para la mejora de la práctica docente	asesorados mejoran su práctica pedagógica sobre el total de aulas de la I.E.	Círculos de inter aprendizaje, pasantías, Sistematización de la práctica docente	de acompañamiento personalizado																		
				2.2 Observación de sesiones de aprendizaje.	Equipo directivo					x												
				2.3 espacios de reflexión y acciones de retroalimentación																		
				2.3 Establecimiento de compromisos de mejora (MBDD)	Equipo directivo						x											
				2.3 taller para programación contextualizada	Equipo directivo							x										
				2.4 círculos de interaprendizaje para interiorizar el enfoque comunicativo sociocultural y los procesos de comprensión lectora	Equipo directivo Coordinadores pedagógicos								x									
				Informe del acompañamiento a los docentes involucrados	Equipo directivo																	
				2.5 Informe de la valoración de las fortalezas y mejora de la práctica pedagógica	Equipo directivo																	x
	Tres docentes evidencian practica destacada	100 % 3 e	Observación de clases. Autoevaluación Retroalimentación. Portafolio	3.1 Jornada de sensibilización	Equipo directivo		x															
				3.2 Círculos de inter aprendizaje	Equipo directivo		x		x			x										
				3.3 Reflexión para la coevaluación y heteroevaluación	Equipo directivo																x	
				3.4 Micro taller para la elaboración de instrumentos de evaluación	Equipo directivo																	x

					3.5 aplicación de instrumento de autoevaluación	Equipo directivo		x									
					3.6 observación de clase	Equipo directivo			x	x	x	x	x	x			
		100% de estudiantes demuestran aprendizaje satisfactorio en comprensión lectora.	80	80 estudiantes demuestran aprendizaje satisfactorio en la evaluación de comprensión lectora.	Evaluación estandarizada de comprensión lectora												
					3.7 Aplicación de la evaluación a los estudiantes para valorar la practica pedagógica de sus docentes												
					3.8 Informe evidencias de la práctica pedagógica	Equipo directivo											x
					3.9 acciones pedagógicas de retroalimentación	Equipo directivo										x	x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

La visión de cambio que se proyecta lograr parte desde la situación real sustentada en niveles insatisfactorios de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos, teniendo en cuenta que los docentes no aplican el enfoque comunicativo sociocultural ni los procesos de comprensión de textos. Por ello, el éxito del presente plan estará evidenciado en las buenas prácticas pedagógicas de los docentes, en logros de aprendizaje satisfactorio y en una convivencia armoniosa de los actores de la comunidad educativa.

Definitivamente, el elemento clave para el logro de los objetivos del plan de acción es el plan de monitoreo y evaluación del plan de acción; con lo cual, se podrá identificar de manera oportuna las deficiencias o necesidades para reajustar las actividades planificadas a partir del recojo de información. La información que surja de este proceso permitirá medir el logro de los indicadores y su impacto en la mejora de los aprendizajes.

Los componentes del plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presentan a través de una matriz; los mismos que contienen entre sus principales componentes:

- Objetivos específicos, que representan el propósito del Plan.
- Los indicadores de medición teniendo en cuenta a los docentes involucrados de acuerdos en relación al problema presentado.
- Nivel de implementación de las actividades: con lo cual se determina el progreso y nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción, a través de una escala evaluativa.
- Instrumentos: Referidos a los medios de verificación, que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa, esto permite registrar las evidencias reales.
- Principales dificultades: Referido a la identificación de las debilidades, que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Estas dificultades guardan relación con el nivel de logro obtenido.
- Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

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

A continuación la matriz del plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula	Tres docentes reciben 5 visitas cada uno.	1. Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Director Coordinadores pedagógicos Docentes Padres de familia						X	Registro de asistencia. Acta de reunión	Registro de asistencia. Encuesta sobre organización logro de la jornada	Impresos PPT Proyector Libro de actas	100% de visitas atendidas de 3 docentes
			1.2 Jornada de revisión y aprobación de los instrumentos de monitoreo	Director Coordinadores pedagógicos Docentes						X	Acta de reunión docente	Ficha de monitoreo	Libro de actas	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Director Coordinadores pedagógicos Docentes						X	Plan de monitoreo	Cronograma de monitoreo	Papel bond, Laptop	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Director Coordinadores pedagógicos					X		Ficha de monitoreo Cuaderno de campo	Ficha de monitoreo		
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Director Coordinadores				X			Ficha de monitoreo, Cuaderno de campo	Informe del diagnóstico	Papel bond laptop	
Asesorar la práctica pedagógica de los docentes del área de comunicación a través de un enfoque	9 momentos de asesoramiento a 3 docentes acompañados y retroalimentados	2. Visita al aula, Círculos de inter aprendizaje, pasantías, Sistematización de la práctica docente	2.1 Elaboración y socialización de un plan de acompañamiento personalizado	Director						X	Acta de reunión de docentes	Plan de acompañamiento	Libro de actas Papel bond	100% de 3 docentes asesorados mejoran su práctica pedagógica
			2.2 Observación y de sesiones de aprendizaje	Coordinadores pedagógicos				X			.cuaderno de campo Video	Ficha de observación	Papel bond	

crítico reflexivo	os para la mejora de la práctica docente		2.3 Establecimiento de compromisos de mejora	Director						X	Actas de compromiso	Ficha de compromisos de mejora	Papel bond, laptop	
			2.4 Sistematización de la práctica pedagógica	Coordinador es pedagógicos					X		Informe de asesoría	Ficha de observación de clases y compromisos de mejora	Papel bond, laptop	
			2.5 Informe de la valoración de las fortalezas	Director Coordinador es pedagógicos				X			Informe de logros	Informe final del asesoramiento y acompañamiento		
Valorar la práctica pedagógica de los docentes de comunicación a través de una evaluación por evidencias	Tres docentes evidencian practicas destacadas	Observación de clases. Autoevaluación Retroalimentación	3.1 Jornada de sensibilización	Director						X	Acta de reunión de docentes	Registro de asistencia	Papel bond, laptop Impresos	100 % de 3 docentes evaluados muestran desempeño sobresaliente
			3.2 Reflexión para la coevaluación y heteroevaluación	Coordinador es pedagógicos						X	Registro de asistencia		Papel bond, laptop	
			3.3 Micro taller para la elaboración de instrumentos de evaluación	Director				X			Libro de actas	Registro de asistencia	Papel bond, laptop	
			3.4 aplicación de instrumento de autoevaluación	Coordinado pedagógicos				X			Cuaderno de campo	Ficha de auto evaluación	Papel bond,	
			3.5 observación de clase	Director				X			Ficha de autoevaluación	Ficha de autoevaluación	Papel bond, laptop	
	Evaluación a estudiantes a estudiantes de VI Ciclo	Aplicación de prueba estandarizada de comprensión lectora	3.6 aplicación de evaluación estandarizada de comprensión lectora a estudiantes del VI Ciclo (muestra)	Director Coordinador es pedagógicos				X		Prueba de comprensión lectora	Matriz de evaluación de comprensión lectora	Papel bond, laptop	80 estudiantes demuestran aprendizajes satisfactorio de comprensión lectora	
Tres docentes son retroalimentados	Retroalimentación.	3.7 Informe evidencias de la práctica pedagógica y	Coordinador es pedagógicos					X	Cuaderno de campo. Portafolio	Informe de evidencias de la	Papel bond, laptop Impresos			

			resultados de la evaluación de estudiantes								Archivo de pruebas	practica pedagógica de evaluación comprensión lectora		
			3.8 acciones pedagógicas de retroalimentación	Director			X				Cuaderno de campo	Informe de retroalimentación pedagógica	Papel bond, laptop Impresos	

Figura 5. Matriz del plan de monitoreo y evaluación.

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

A continuación se presenta el cuadro de Riesgos y medidas del Plan de Acción, que permitirán considerar acciones pertinentes para garantizar su éxito y minimizar situaciones de impacto negativo:

OBJETIVO ESPECÍFICO	RIESGO	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitud conformista de algunos docentes y renuentes al cambio. 	Jornadas de sensibilización y motivación para valorar el MAE como elemento clave que mejora la práctica pedagógica
Asesorar la práctica pedagógica de los docentes del área de comunicación a través de un enfoque crítico reflexivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paro y/o huelga magisterial. ▪ Lluvias intensas por fenómeno del niño. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reprogramación de clases. ▪ Currículo de emergencias
Valorar la práctica pedagógica de los docentes de comunicación a través de una evaluación por evidencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistencia a la evaluación del desempeño docentes 	Jornadas de sensibilización sobre la importancia de la evaluación.

Figura 6. Riesgos y medidas del Plan de Acción.

8. Presupuesto

El éxito de un Plan de Acción, no solo está en su diseño, sino sobre todo, en la disponibilidad de recursos financieros para implementarlo. En este sentido, en el presente acápite se proyectará la estimación de costos de las diferentes actividades programadas, considerando al mismo tiempo su fuentes de financiamiento a fin de hacer viable esta propuesta. El establecimiento del cuadro de presupuesto constituye un aspecto importante de la planificación, lo cual le aportará sostenibilidad al Plan de Acción.

Teniendo en cuenta que el presupuesto es una expresión cuantitativa, en la descripción del cuadro de presupuesto se indica que está estructurado por una columna de las diversas actividades programadas el Plan de Acción, asimismo, cuenta con una columna de plazos y periodos, además tiene, una columna costos y finalmente, se describen las fuentes de financiamiento que son indispensables en un plan de acción.

A continuación se presenta el cuadro de Presupuesto del Plan de Acción de la I.E N° 35 “Eduvigis Noriega de Lafora”:

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la ILEE	Segunda semana de marzo	S/ 25.00 Para 200 hojas impresas. S/ 20.00 Para refrigerio a docentes	Recursos propios APAFA
Jornada de revisión y aprobación de los instrumentos de monitoreo	Tercera semana de marzo	S/ 10.00 Para fotocopias	Recursos propios
Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Cuarta semana de marzo	S/. 5.00 Para impresos	Recursos propios
Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril	S/ 10.00 Para fotocopias	Recursos propios
Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Primera semana de mayo	S/ 10.00 Para papel bon y copias del informe	Recurso propios
Elaboración y socialización de un plan de acompañamiento personalizado	Tercera semana de mayo	S/ 10.00 Para fotocopias S/ 20.00 Para refrigerio a docentes	Recursos propios APAFA
Observación y filmación de sesiones de aprendizaje	Primera semana de junio	S/ 10.00 Para fotocopias	Recursos propios
Establecimiento de compromisos de mejora	Primera semana junio	S/ 2.00 Fotocopias de fichas	Recursos propios
Sistematización de la práctica pedagógica	Primera y segunda semana de julio	S/ 10.00 Para papel bon y copias del informe	Recursos propios APAFA
Jornada de sensibilización sobre la importancia de la evaluación del desempeño docente	Primera semana de agosto	S/ 10.00 Para fotocopias S/ 20.00 Para refrigerio a docentes	Recursos propios APAFA
Círculos de inter aprendizaje	Tercera semana de agosto	S/. 10.00 Para material impreso S/20.00 para refrigerio a docentes	Recursos propios APAFA
Aplicación de instrumento de autoevaluación	Cuarta semana de agosto	S/ 2.00 Fotocopias de fichas	Recursos propios
Observación de clase	Todo el mes de setiembre y octubre	S/ 10.00 Fotocopias de fichas	Recursos propios
Informe de logros y valoración de las fortalezas y mejora de la práctica pedagógica	Noviembre	S/ 6.00 Papel bond y Fotocopias	Recursos propios

3.6 aplicación de evaluación estandarizada de comprensión lectora a estudiantes del VI Ciclo (muestra)	Noviembre	S/ 100.000 papel bond y Fotocopias	
3.7 Informe evidencias de la práctica pedagógica	Noviembre	S/. 6.00 Papel bond y Fotocopias	
3.8 acciones pedagógicas de retroalimentación	Diciembre	S/ 6.00 Papel bond y Fotocopias	
TOTAL		S/. 322.00	

Figura 7. Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

La gran experiencia formativa vivida en este proceso, ha constituido una fuente de aprendizaje valiosa. En este sentido, se destaca que, el desarrollo de cada módulo trabajado ha enriquecido y empoderado la gestión escolar y el liderazgo pedagógico. El primer aprendizaje interiorizado es que para analizar y priorizar la problemática institucional, es importante el diagnóstico. Esto me permitió priorizar el problema de niveles insatisfactorios de aprendizaje en la competencia de comprensión lectora; en consecuencia, motivó la toma de decisión estratégica para establecer una alternativa de solución. En consecuencia también aprendí a valorar el trabajo colaborativo y en equipo de toda la comunidad educativa de la Institución Educativa N° 35 “Eduvigis Noriega de Lafora” del distrito de Guadalupe, jurisdicción de UGEL Pacasmayo.

El fortalecimiento del líder pedagógico se plasmó desde el Módulo de Inducción, donde el directivo interactuó con nuevos conceptos y logró interiorizar conocimientos desde la práctica misma. Aquí se aprendió a formular la ruta de cambio, desde un proceso de sensibilización y contextualización de la realidad educativa para identificar problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes. El resultado de este gran aprendizaje fue identificar el problema de bajo nivel de logro en la competencia comprensión lectora en los estudiantes de la institución educativa N° 35 “Eduvigis Noriega de Lafora”. Los sentimientos manifestados en el desarrollo de este módulo fueron de alta expectativa y motivación para aprender desde el autoconocimiento que nos brindaba las habilidades socioemocionales.

Si el Módulo de Inducción me orientó en el aprendizaje para establecer una ruta de cambio, el Módulo 1 denominado Dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa, nos dio luces para aprender a construir y formular la visión institucional, que nace desde el consenso, con la participación de todos los actores de la comunidad educativa. También aprendí que para lograr esto, es clave la escucha activa y la empatía. Se afinó la formulación de las alternativas de solución al problema priorizado de bajo nivel de logro en la competencia de comprensión lectora. En el desarrollo de este módulo me sentí motivado e interiorice, en la práctica diaria, el aporte de las habilidades sociales.

En esa cadena de aprendizaje, como líder pedagógico en el Módulo 2 asimilé y puse en práctica los procesos de gestión escolar, desarrollando la capacidad para determinar la vinculación de los procesos en la propuesta de solución al problema

priorizado; insumos valiosos que se materializaron en el Plan de Acción, donde se procedió a consignar códigos para cada proceso vinculado en el esquema de Mapa de Proceso a través de cual se puede visualizar la cadena de valor agregado en servicio educativo de calidad que genera confianza en los padres de familia y comunidad. El módulo 2 me permitió aprender que la planificación escolar es clave para un proceso de cambio y a la vez, muy importancia para tomar decisiones informadas, planteando metas y objetivos desde el contexto de la institución educativa. Aquí fue clave la comunicación eficaz y el enfoque territorial. Hubo dudas pero, primó la motivación por aprender.

Teniendo en cuenta que los procesos de gestión escolar no se dan de manera aislada, sino de manera integral, el Módulo 3 permitió al directivo clarificar y valorar la importancia de la Participación y clima institucional; este marco reflexivo permitió identificar la influencia del clima institucional la problemática de bajos niveles de logro de comprensión lectora. La prueba de rigor fue la elaboración del Informe del Diagnóstico. La realización de este trabajo implicó un proceso de recolección de información de los actores principales de la acción educativa (docentes y estudiantes) para ello, se construyó tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Me sentí autorregulado para evitar el agotamiento profesional. Aprendí que la convivencia armoniosa es el punto clave para el aprednizaje de los estudiantes.

En la perspectiva de aprendizaje descrita en el párrafo anterior, el directivo elaboró un cronograma para la aplicación de los instrumentos construidos como fueron: la ficha de monitoreo y la guía de grupo focal. Dichos instrumento permitieron recoger información sobre la práctica pedagógica de los docentes del área de comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento pedagógico del equipo directivo y acerca del nivel de participación de los padres de familia en el desarrollo del aprendizaje de sus hijos y de manera específica su aporte en la motivación de la comprensión lectora.

El Módulo 4 denominado Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico consolidó las capacidades del directivo para concluir con el informe del Diagnóstico. Orientó el procesamiento de resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos. Se analizaron e interpretaron resultados cuantitativos y cualitativos, a partir de los cuales se realizó una reflexión para finalmente tomar decisiones, que se vieron plasmados en las conclusiones del informe de Diagnóstico. Es importante destacar que aprendí que los directivos somos responsables de gestionar

el currículo a través de diversas estrategias (talleres, jornadas), lo cual, fomentará las comunidades de aprendizaje.

En el cierre de este proceso formativo de líderes pedagógicos, el Módulo 5 referido a Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, permitió precisar conceptos sobre este tema, interiorizando su enfoque formativo, reflexivo crítico; pero sobre todo, identificar estrategias e instrumentos del MAE, aportes que son incorporados al Plan de Acción, que se hace realidad con los aportes de cada módulo aprendido. Adicionalmente, como directivo he aprendido que si queremos cambios verdaderos el MAE es clave para mejorar las prácticas pedagógicas y por ende, su valor agregado será el logro de niveles insatisfactorio de aprendizaje, generan confianza en los padres de familia y reconocimiento de la comunidad.

10. Lecciones Aprendidas

La construcción del Plan de Acción ha constituido un proceso valioso de aprendizaje, por el hecho mismo de haber sido una experiencia vivencial, donde los errores han representado la oportunidad magnífica de seguir aprendiendo, en una perspectiva de mejora continua; por ello, se valora lo siguiente:

Desde la gestión del currículo, el líder pedagógico tiene que ser un motivador permanente para que sus docentes desarrollen en sus sesiones de aprendizaje el enfoque comunicativo sociocultural, procesos didácticos para la comprensión de diversos textos; asegurando condiciones que permitan el desarrollo sus capacidades profesionales.

El diagnóstico es el punto de partida vital y necesario para identificar problemas que repercuten negativamente en el logro de aprendizaje de los estudiantes; por tal razón, es fundamental reconocer que el trabajo colaborativo es una estrategia clave, que se tiene que considerar para la elaboración de instrumentos que permitan recabar información específica y pertinente.

Respecto al éxito del MAE, el rol de líder pedagógico del directivo es vital para reconocer al docente como elemento clave de cambio, para ello es necesario empoderarlo promoviendo una acción sensibilizadora para institucionalizar una cultura evaluadora, a partir de la socialización de los instrumentos de monitoreo para desterrar dudas y concepciones erróneas de la evaluación.

La construcción de un Plan de Monitoreo debe ejecutarse en un marco de participación activa de la comunidad docente con el propósito de transparentar los procesos, generar confianza y propiciar un ambiente adecuado para asumir compromisos en el logro de una meta común.

La convivencia escolar, que fortalece el clima institucional se consolida en la visión de responsabilidad compartida; donde las acciones reguladoras y el enfoque preventivo, permitirá ejecutar acciones de mejora orientadas a solucionar problemas relacionados con el logro de aprendizajes; en ese sentido, es fundamental consolidar a los actores educativos como una comunidad profesional de aprendizaje.

Referencias

- Calvo, M. (2016). *Supervisión pedagógica y desempeño profesional* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo.
- Cassany, D. (2009). *Hacia una perspectiva sociocultural de la comprensión lectora*. Recuperado de http://www.lecturayvida.fahce.unlp.edu.ar/numeros/a25n2/25_02_Cassany.pdf
- Comité Distrital de Seguridad Ciudadana (2016). *Plan Distrital de Seguridad Ciudadana*. Municipalidad Distrital de Guadalupe.
- Consejo Nacional de Educación (2007). Programa de acompañamiento pedagógico. Para mejorarlos aprendizajes de la institución educativa. Lima: CNE
- Congreso de la Republica (2003) *Ley General de Educación* N° 28044. Lima: Impreso en Diario el Peruano.
- Culqui, E. (2014) *Plan de monitoreo, asesoría y supervisión pedagógica bajo el enfoque democrático para mejorar el desempeño laboral de los docentes del nivel secundario en la I.E. N° 80657 – Recuaycito – La Libertad*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo.
- I.E. N° 35 ENDL (2017). *Ficha de monitoreo y acompañamiento pedagógico*. Guadalupe: Taller I.E N° 35
- Navarro, D. (2016). *Informe de tutorial psicológico*. I.E. N° 35. Guadalupe: Taller I.E. N° 35.
- Ministerio de Educación (2013 a). *Rutas del aprendizaje, Fascículo de gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*, Lima.
- Ministerio de Educación (2013 b) *Marco del buen desempeño docente*. Lima: Editorial Corporación Grafica Navarrete.
- Ministerio de Educación (2014). *Manual del buen desempeño directivo*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación (2016 a). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2017.pdf>
- Ministerio de Educación (2016 b). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo*. Lima: MINEDU

- Ministerio de Educación (2017 c). *Compromisos de gestión escolar*. Lima. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/compromisos-gestion-escolar/>
- Ministerio de Educación (2017 a). *Planificación escolar. La toma de decisiones informadas*. Módulo 2 Lima: Inversiones graficas G&M SAC-Grafica Littons
- Ministerio de Educación (2017 b). *Participación y el clima institucional para una organización escolar efectiva*. Módulo 3 Lima: Punto Digital S.R.L
- Ministerio de Educación (2017 c). *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Módulo 4 Lima: Punto Digital S.R.L
- Ministerio de Educación (2017 d). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Módulo 5 Lima: Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017 e) *Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018*. Lima: editado en el Diario El Peruano
- Ministerio de Educación de Ecuador (2016). *Sistema Nacional para el desempeño docente*. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/base-legal/>
- Pacheco, A. (2016). *Acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes* (tesis de Maestría). Universidad Nacional San Agustín. Arequipa.
- Robinson, V. (2011). *Del liderazgo al resultado de los estudiantes*. Chile. Recuperado de ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CR.../Presentacion_Viviane_Robinson.ppt University of Auckland Centre for Educational Leadership
- Solé, I. (2012). *Estrategias de comprensión lectora*. Recuperado de <https://media.utp.edu.co/referenciasbibliograficas/uploads/referencias/articulo/1141-estrategias-de-comprension-de-la-lecturapdf-Vd3sn-articulo.pdf>
- Zabalza, M. (2012). *Territorio, cultura y contextualización curricular*. Recuperado de <file:///C:/Users/Director/Downloads/1534-3582-1-PB.pdf>

Apéndice



Director de la Institución Educativa N° 35, Manuel Arce Yépez realiza acción de monitoreo a una docente de Comunicación, aplicando la ficha de monitoreo de sesión de aprendizaje, martes 27 de junio de 2017.



Director de la Institución Educativa N° 35, Manuel Arce Yépez realiza Jornada de Reflexión para identificar el problema priorizado. Junio de 2017.



Director de la Institución Educativa N° 35, Manuel Arce Yépez realiza encuesta, aplicando la Guía de preguntas para grupo focal, dirigido a docentes. Viernes 23 de junio de 2017.