

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80850 “SAN SALVADOR” DEL DISTRITO DE PAIJÁN, PROVINCIA DE ASCOPE - UGEL ASCOPE – LA LIBERTAD.

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

GUTIERREZ RAMIREZ, Dally Roxani

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1 Resultados cuantitativos	9
2.1.2 Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	18
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	23
5.1 Marco Conceptual.....	23
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	23
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico	23
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico	24
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico	25
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico	25
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico	26
5.1.1.3 Evaluación	27
5.1.1.3.1 Definición de evaluación	27
5.1.1.3.2 Tipos de Evaluación	28
5.1.1.3.3 Instrumentos de evaluación.....	29
5.1.2 Área de Comunicación.....	29
5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación	30
5.1.2.2 Competencia comprende textos escritos.....	30
5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas para desarrollar la	

competencia comprende textos escritos.....	32
5.1.2.2.2 Recursos metodológicos para desarrollar la competencia comprende textos escritos.....	35
5.1.2.2.3 Planificación de sesiones de aprendizajes.....	35
5.1.2.2.4 Procesos pedagógicos en la sesión de aprendizaje.....	36
5.2. Experiencia Exitosa.....	37
6. Diseño de Plan de Acción	39
6.1 Objetivos.....	39
6.1.1 Objetivo general.....	39
6.1.2 Objetivos específicos.....	39
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	40
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	44
8. Presupuesto.....	49
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	51
10. Lecciones Aprendidas.....	53
Referencias.....	54

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	13
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	17
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	42
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	45
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse.....	48
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	50

Introducción

El Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico implementado por el Ministerio de Educación a nivel nacional y ejecutado por el Programa de Formación en Servicio del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, ha contribuido en fortalecer las competencias y capacidades directivas en favor de más y mejores aprendizajes. A lo largo del proceso formativo, se analizó la problemática de la institución educativa a través de la técnica de la chakana, posteriormente se priorizó un problema presentándose el diagnóstico del Plan y, luego de un proceso de análisis y reflexión, finalmente se seleccionó y diseñó el Plan de Acción en base al monitoreo, acompañamiento y evaluación como la alternativa de solución a implementarse en la escuela, asumiendo el liderazgo pedagógico transformador cuya finalidad es la mejora progresiva de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

El presente Plan de Acción relacionado con la problemática que ha sido priorizada: nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de EBR en la Institución Educativa N° 80850 “San Salvador” de la UGEL Ascope, se ha realizado por la necesidad de atender y dar solución a la constante presentada en los resultados académicos de los últimos tres años en la que los estudiantes se ubican en el rango denominado “en proceso” en el área que involucra la competencia priorizada, ya que se considera que esto es la base para el desarrollo de las demás áreas curriculares y para poder contribuir a la mejora de nuestros resultados y metas propuestas en el Plan Anual de Trabajo.

Para la elaboración del presente trabajo académico se tuvo en cuenta los aspectos abordados desde la información teórica del módulo respectivo, además de haber apreciado e identificado la problemática desde la información de los reportes del SIAGIE, de los resultados de la ECE y de los informes del monitoreo realizado a los docentes de la Institución Educativa. Esto generó el interés por atender dicha necesidad, empleando como técnica la observación sistemática y teniendo como aspectos metodológicos el recojo de información a través de ficha monitoreo y focus group a los docentes del área.

El contenido del presente trabajo académico ha sido estructurado en diez partes iniciándose con la identificación de la problemática, en donde se caracteriza el contexto socio cultural de la Institución Educativa y se formula del problema identificado -en función a los aprendizajes de los estudiantes- a través de la técnica del árbol de problemas, describiendo sus causas, los factores con los que se vinculan y los efectos. La segunda parte explica el diagnóstico en el que se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos de los instrumentos aplicados en función a cada aspecto de las correspondientes tablas de especificaciones; así mismo se menciona la relación del problema priorizado con la visión de cambio de los procesos de la Institución Educativa, los compromisos de gestión escolar y el Manual del Buen Desempeño Directivo.

En el tercer acápite se caracteriza el rol del líder pedagógico aludiendo a la propuesta sobre Liderazgo Eficaz de Viviane Robinson, seguido del planteamiento de la alternativa de solución relacionada con el liderazgo pedagógico, compromisos de gestión escolar, potencialidades del territorio, marcos conceptuales, responsabilidades, procesos de la institución educativa, entre otros aspectos. En la quinta parte, se sustenta la alternativa de solución sistematizando información procedente de fuentes, actuales y confiables, en torno a los principales temas y subtemas que la involucran así como las experiencias exitosas que la respaldan.

El diseño del Plan de Acción se presenta en el punto seis, argumentado su correspondencia con sus objetivos general y específicos y finalizando con la presentación de la matriz del Plan. Seguidamente, en la séptima parte nos encontramos con el plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción ya que es importante dar seguimiento a la implementación de las estrategias y actividades propias éste. El acápite ocho se refiere al presupuesto para el desarrollo de las actividades propuestas sustentando legalmente la sostenibilidad económica del Plan.

En la novena parte se hace una reflexión de la experiencia a través de la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, para posteriormente precisar las lecciones aprendidas producto de la experiencia descrita anteriormente. Finalmente se presenta las referencias que han servido de apoyo al directivo y su comunidad educativa en la elaboración del Plan de Acción presentado.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 80850 “San Salvador”

La Institución Educativa N° 80850 “San Salvador” está ubicada en la calle Los Rosales 1722 del sector San Salvador, distrito de Paiján, provincia de Ascope, región La Libertad; a 55 km de la ciudad de Trujillo y 28 km de la capital de la provincia, Ascope. La población estimada del distrito actualmente es de 26 347 habitantes según la Gerencia Regional de Salud La Libertad; cuenta con los servicios básicos de agua potable, desagüe, luz eléctrica, internet, telefonía móvil y señal de cable tv. Las principales actividades económicas son la agricultura (caña de azúcar, espárragos, maíz amarillo duro, cultivos de pan llevar), la ganadería (vacuno y equino), el comercio y el transporte; representando oportunidades laborales para el desarrollo económico de la población.

En la realidad social del sector San Salvador predominan situaciones de delincuencia, violencia, extorsión, sicariato y otras semejantes que afectan emocionalmente a los estudiantes no teniendo modelos de conducta positivos y aspirando a seguir los pasos de quienes tienen el mando delincriminal en la zona, desaprovechando la formación académica integral que le ofrece la Institución Educativa. En tal sentido, las demandas de la población se relacionan con formar futuros ciudadanos con altos valores morales, capaces de resolver problemas y comprender lo que leen a fin de comprometerlos con su desarrollo profesional y, por consiguiente, con el progreso de su comunidad.

La IE N° 80850 “San Salvador”, brinda el servicio educativo en los tres niveles de la EBR. En el nivel inicial se cuenta con una profesora nombrada, dos contratadas y una auxiliar de educación quienes atienden a 75 niños en las aulas de 3, 4 y 5 años. En primaria, los profesores nombrados son cuatro, otros cuatro son contratados y la población estudiantil distribuida en 7 secciones llega a 175 alumnos. En secundaria, nuestros 67 alumnos distribuidos en las 5 secciones son atendidos por tres profesores nombrados y cinco contratados. La Asociación de Padres de Familia, reporta a 119 padres inscritos en sus nóminas; además se cuenta con dos trabajadores de servicio

nombrados y tres contratados y, finalmente, el cargo directivo se asume por designación desde al año 2015.

La IE N° 80850 “San Salvador” se encuentra en un terreno pendiente en donde confluyen otras calles a semejanza de pozo, representando un peligro en época de lluvias intensas puesto que el local institucional y las casas aledañas se inundan afectando la integridad de la población. El local es propio y de material noble, su estructura data del año 1996 construida por el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (Foncodes), con tres pabellones para los niveles de inicial y primaria. El pabellón A de dos niveles, con dos ambientes y cuatro aulas pedagógicas. El pabellón B, de dos pisos con 6 aulas pedagógicas para primaria. El pabellón C ubicado en la parte posterior del local, de un solo nivel y dos aulas pedagógicas para el nivel inicial.

En la actualidad, ante el incremento de la población estudiantil y la ampliación del servicio al nivel secundario, los espacios han debido adecuarse para que funcionen como aulas. Así, en el pabellón A, dos ambientes han sido acondicionados para el área administrativa y el resto para cuatro aulas pedagógicas. Los pabellones mencionados se ubican alrededor del patio principal en donde también se encuentran los servicios higiénicos. El pabellón C y sus servicios higiénicos, se ubican alrededor de una loza exclusivamente para el nivel inicial. En ambos patios se han ubicado aulas prefabricadas para atender el servicio educativo de los niveles de secundaria e inicial.

El contexto social debilita a la Institución Educativa afectando la cultura escolar, puesto que la mayor parte de estudiantes asumen actitudes negativas respecto a la responsabilidad de su propio aprendizaje considerando que el profesor, por el temor de ser víctima de las bandas delincuenciales, no será capaz de desaprobalo o corregir sus conductas inadecuadas. La situación se agrava cuando las familias respaldan este tipo de conductas restando autoridad al docente en el aula y al equipo directivo en la escuela.

Sin embargo, la IE se ve fortalecida con la vocación de los docentes quienes usan estrategias para “ganarse” al estudiante y a sus padres, brindándoles la atención y afecto que necesitan haciendo que esto mejore la calidad del servicio que brindan a fin de formar estudiantes con altos valores morales que coadyuven a erradicar la cultura delincencial de la zona. Además, mantiene buenas relaciones de colaboración eficaz con organizaciones externas como el Centro de Salud, Policía Nacional, Seguridad Ciudadana, Municipalidad, Iglesia y líderes del distrito y, así mismo, la comunidad

educativa está organizada internamente habiéndose conformado la Asociación de Padres de Familia (APAFA), Concejo Educativo Institucional (CONEI), Municipio Escolar, Comité de Tutoría, Centro de Operaciones de Emergencia; para una mejor gestión escolar.

Con estas oportunidades y fortalezas que, significan posibilidades de cambio para la IE, se busca promover la participación de toda la comunidad educativa desde el ámbito que les corresponde, caminando a alcanzar un solo objetivo que es el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes desarrollando en ellos capacidades solventes - entre ellas la de comprender lo que leen- que les permitan enfrentar el contexto socio-cultural en el que viven y revertirlo, en beneficio de su comunidad.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado los documentos sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes como las actas de evaluación, los resultados de las ECE 2015 y 2016, se priorizó y formuló el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la IE N° 80850 “San Salvador” del distrito de Paján-UGEL Ascope-La Libertad”.

El problema priorizado en cuestión ha sido analizado a través de la técnica del árbol de problemas y la primera causa es que los estudiantes asumen conductas inadecuadas en el aula. Haciendo referencia a Leitwood, el factor asociado es 1 de la gestión de la convivencia relacionado directamente con la gestión de normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto produce un clima poco favorable para los aprendizajes, evidenciando una actitud poco comprometida con la formación de conductas adecuadas para el aprendizaje desde el nivel inicial. Esta situación puede revertirse brindando asesoría y acompañamiento al docente con las estrategias adecuadas para manejar las situaciones de conflicto entre los estudiantes.

Otra de las causas es el desinterés de los docentes por responsabilizarse e involucrarse en la elaboración de sesiones de aprendizaje empleando los procesos pedagógicos debido a que priorizan otras actividades de índole laboral o social. En tal sentido, el efecto es la notoria y marcada indiferencia de docentes quienes

responsabilizan al estudiante y a su familia del logro de aprendizajes de sus hijos. El factor que se relaciona con la causa es la gestión curricular directamente con las capacidades profesionales del docente, lo que provoca que los estudiantes tengan que participar de sesiones rutinarias que nos generan en ellos aprendizajes significativos. Por ello es necesario empoderar al docente con recursos metodológicos reforzando el manejo de procesos pedagógicos y las ventajas de su uso en el aula solucionarían esta causa del problema relacionado con la competencia comprende textos escritos.

Es una causa también, el limitado uso de estrategias y recursos metodológicos por parte de los docentes. El factor que Leithwood propone y que se relaciona a esta causa es la gestión curricular específicamente con las capacidades profesionales del docente. Lo cual está generando que los estudiantes evidencien limitado desarrollo de la competencia comprende textos escritos. Por ello se hace necesario el perfeccionamiento de tales las capacidades, puesto que la situación actual genera que los estudiantes evidencien desinterés en participar de las sesiones de aprendizaje del área de Comunicación. Nuevamente, le corresponde al docente empoderarse del conocimiento del uso de estrategias adecuadas a los estilos y ritmos de aprendizaje y de los recursos metodológicos disponibles para mejorar sus resultados.

La última causa del problema es el inadecuado proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes, puesto que la directora debe cumplir con las actividades administrativas lo que le dificulta hacer el seguimiento al docente de manera frecuente. El factor relacionado con esta causa es la gestión del MAE específicamente con la planificación (propósito y condiciones). Al no haber un acompañamiento planificado y sistemático, los docentes evidencian prácticas pedagógicas tradicionales producto de la improvisación de su actuar. El camino a seguir para dar solución a esta situación, es la implementación y ejecución eficaz del Plan de Monitoreo y Acompañamiento.

Para poder atender a estas causas identificadas por la comunidad educativa, es necesario considerar las fortalezas institucionales, entre ellas se menciona a la formación por vocación del docente, la organización interna de la comunidad educativa que cuenta con órganos que son capaces de liderar y responsabilizarse por la solución del problema priorizado; además, se cuenta con la colaboración eficaz de aliados externos quienes brindarán sus locales institucionales y sus actividades diarias como oportunidades de aprendizaje pertinentes, y así poder coadyuvar a superar al nivel insatisfactorio de logros académicos en los estudiantes. Es importante hacerlo,

porque esto implicaría elevar la calidad de los aprendizajes en todas las competencias, especialmente en comprender textos escritos, y por consiguiente una mejora en la calidad del servicio que brinda la Institución Educativa.



Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. A continuación, se explica algunos resultados obtenidos de la aplicación ficha de monitoreo a dos docentes del área de Comunicación. En lo relacionado al uso de los procesos pedagógicos y maximizar su implementación en las sesiones de aprendizaje, los resultados de la aplicación de la ficha de monitoreo a la práctica pedagógica, en uno de los ítems arroja que el 100% de docentes del área tiene dificultades para utilizar procesos pedagógicos, que generen aprendizajes significativos en los estudiantes. Esto debido a que las actividades planteadas están descontextualizadas a los estilos de aprendizaje de los estudiantes haciéndolas poco significativas y no lograr los propósitos establecidos para la sesión. Frente a estos resultados se sugiere que los docentes se empoderen del conocimiento y práctica de los procesos pedagógicos en el aula a través del intercambio de experiencias y jornadas de auto capacitación, con el objetivo de mejorar su práctica pedagógica.

Asimismo, en cuanto al uso de estrategias y recursos metodológicos, resaltamos que el 50% de docentes del área de Comunicación no toman en cuenta las guías y orientaciones metodológicas ni el enfoque comunicativo textual para desarrollar estrategias que generen impacto en los estudiantes, llamar su atención, recoger sus saberes y generar en ellos nuevos aprendizajes. Se observa entonces, que los maestros tienen dificultades para el uso de herramientas pedagógicas sugiriéndose que los docentes socialicen sobre el uso de éstas bajo el enfoque del área y según las orientaciones metodológicas propuestas, a través de reuniones de trabajo colegiado para intercambiar experiencias y seguir mejorando su práctica pedagógica.

Con respecto la causa referida a las conductas inadecuadas de los estudiantes el 100% de docentes evidencian un inadecuado manejo de las normas de convivencia y medida reguladoras durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje

2.1.2 Resultados cualitativos. Respecto a la guía de entrevista aplicada, en lo que se refiere al monitoreo y acompañamiento, los docentes manifiestan que el plan institucional no se cumple en su totalidad dejando varios cabos sueltos respecto a su

desempeño en el aula. Esto ocasiona que se planifiquen y ejecuten sesiones de manera improvisada o descontextualizada, sin considerar procesos pedagógicos, estrategias y recursos metodológicos adecuados, puesto que no cuentan con el soporte técnico pedagógico por parte del equipo directivo. Al respecto, en el Manual del Buen Desempeño Docente precisa que es responsabilidad del docente diseñar creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.

Finalmente, los docentes de Comunicación afirman tener dificultades para mantener un clima escolar democrático en las sesiones de aprendizaje lo que no favorece al desarrollo de la comprensión de textos escritos en los estudiantes. Al respecto, el Manual del Buen Desempeño Docente afirma que el profesor es responsable de construir, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre las estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración con el fin de lograr mejores aprendizajes.

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

El presente Plan de Acción se enmarca dentro del problema priorizado en el centro educativo relacionado con el nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del VI Ciclo de la EBR de la IE N° 80850 “San Salvador” del distrito de Paiján, provincia de Ascope – UGEL Ascope-La Libertad.

Para diagnosticar esta situación problemática ha sido necesaria la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos. Con los resultados de los instrumentos cuantitativos se puede afirmar que los docentes tienen dificultades para utilizar procesos pedagógicos que generen aprendizajes significativos en los estudiantes; usar estrategias que generen impacto en los mismos, basadas en las guías y orientaciones metodológicas y en el enfoque comunicativo textual; así como utilizar materiales y recursos oportunos en la sesión de aprendizaje. Por otro lado, los docentes hacen un limitado uso de las estrategias y los recursos metodológicos de la competencia en cuestión, además de encontrarse descontextualizados a los estilos de aprendizaje de

los estudiantes. Así mismo, se evidencia la insatisfacción de los docentes del área frente al escaso acompañamiento, monitoreo y apoyo técnico pedagógico por parte del directivo y de la UGEL afectando su desempeño.

Los hallazgos de este diagnóstico cuantitativo implican a los procesos de dirección y liderazgo (PE), específicamente a evaluar la gestión escolar (PE03) y monitorear el desarrollo de los procesos de la IE (PE03.1). Así mismo, se relaciona con el desarrollo pedagógico y la convivencia escolar (PO), los subprocesos de preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes (PO02) y fortalecer el desempeño docente (PO04). Aún más específicamente están referidos a realizar la programación curricular (PO02.1), desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1). De la misma manera, se involucra a los procesos de soporte al funcionamiento de la IE (PS) al Administrar los recursos humanos (PS01) y específicamente a fortalecer capacidades (PS01.3)

Los hallazgos cuantitativos se vinculan con la competencia 1 del Manual del Buen Desempeño Directivo, puesto que éste debe conducir la planificación institucional de manera participativa partiendo del conocimiento pleno de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.

Del mismo modo, en cuanto a los resultados del instrumento cualitativo, los docentes del área de Comunicación planifican el uso de estrategias y recursos metodológicos para comprender textos escritos, sin embargo se hace de manera descontextualizada a la realidad del estudiante debido al limitado conocimiento de éstos, concluyendo en que el monitoreo y acompañamiento no se hace efectivo en su totalidad y, debido a la falta de soporte técnico pedagógico, el aprendizaje es poco significativo en la competencia objeto de análisis. También se percibió la indiferencia y poco involucramiento de los docentes en la promoción del clima escolar favorable entre los estudiantes, lo que dificulta, nuevamente, el aprendizaje significativo en la comprensión de textos escritos.

Dicho así, estos hallazgos se vinculan con el proceso de dirección y liderazgo (PE), específicamente a evaluar la gestión escolar (PE03), monitorear el desarrollo de los procesos de la IE (PE03.1) y con adoptar medidas para la mejora continua (PE03.3). Adicionalmente, se relaciona con la gestión del desarrollo pedagógico y la convivencia escolar (PO), con el subproceso de fortalecer el desempeño docente (PO03) al realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3); además con el subproceso

de gestionar la convivencia escolar (PO05) al promoverla desde el aula (PO05.1). En cuanto a los procesos de soporte al funcionamiento de la IE (PS), los resultados están relacionados con administrar los recursos humanos (PS01), con monitorear el desempeño y el rendimiento (PS01.2) y con fortalecer capacidades (PS01.3)

Considerando el MBDDirectivo, estos procesos se relacionan con la competencia 2: promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad, y de la competencia 6: gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución Educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Para finalizar este análisis de resultados, se puede afirmar que tampoco se ha cumplido con los compromisos de gestión vinculados al problema que pretendemos resolver, es decir, con el compromiso de gestión 1 que se refiere al progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE, puesto que se muestra un nivel insatisfactorio en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos. Así mismo, se ha dejado de lado el compromiso de gestión 4 que se relaciona con el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE ya que los docentes no han desarrollado capacidades disciplinares y metodológicas para la enseñanza de la competencia de nuestro interés. Igualmente, los docentes no han tenido cuidado en coadyuvar al cumplimiento del compromiso 5 para gestionar la convivencia escolar en la IE pues los estudiantes así lo han manifestado.

Ante la situación problemática descrita, el reto que tiene el equipo directivo es incrementar el porcentaje del nivel satisfactorio de aprendizajes en la competencia comprensión de textos escritos del área de comunicación en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la IE N° 80850 “San Salvador” del distrito de Paiján, UGEL Ascope, para lo cual debe enfrentarse a los siguientes desafíos: lograr que los docentes asuman una actitud participativa en la generación de un clima escolar favorable entre los estudiantes; además de promover el interés de éstos por responsabilizarse e involucrarse en la elaboración de sesiones de aprendizaje empleando procesos pedagógicos; como también, empoderar el uso de estrategias y recursos metodológicos para mejorar su trabajo pedagógico,seguido de ejecutar el proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación a los docentes.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>NIVEL INSATISFACTORIO DE APRENDIZAJES EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN EN LOS ESTUDIANTES DEL VI CICLO DE EBR DE LA IE N° 80850 “SAN SALVADOR” DEL DISTRITO DE PAIJAN-UGEL ASCOPE-LA LIBERTAD.</p>	<p>Resultados cuantitativos.</p> <p>1.- 100% de docentes del área tiene dificultades para utilizar procesos pedagógicos, que generen aprendizajes significativos en los estudiantes.</p> <p>2.-50% de docentes del área de Comunicación no toman en cuenta las guías y orientaciones metodológicas ni el enfoque comunicativo textual para desarrollar estrategias que generen impacto en los estudiantes, llamar su atención, recoger sus saberes y generar en ellos nuevos aprendizajes.</p> <p>3.-100% de docentes evidencian un inadecuado manejo de las normas de convivencia y medida reguladoras durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.</p>	<p>PE: Dirección y Liderazgo PE03: Evaluar la Gestión Escolar. PE03.1 Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE</p> <p>PO: Desarrollo pedagógico y la convivencia escolar. PO02: Preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes. PO02.1: Realizar la programación curricular.</p> <p>PO04: Fortalecer el desempeño docente. PO04.1: Desarrollar sesiones de aprendizaje.</p> <p>PS: Soporte al funcionamiento de la IE. PS01: Administrar los recursos humanos. PS01.3: Fortalecer capacidades.</p>	<p>Compromiso 1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE</p>	<p>a. DOMINIO 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje. ✓ Desempeño 2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.</p>
	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>1. El Plan de Monitoreo y Acompañamiento a los docentes no se desarrolla en su totalidad generando sesiones de</p>	<p>PE: Dirección y Liderazgo PE03: Evaluar la Gestión Escolar. PE03.1 Monitorear el</p>	<p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica</p>	<p>a. DOMINIO 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.</p>

	<p>aprendizaje improvisadas y descontextualizadas de los ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>2. El clima generado en el aula por el docente no favorece el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en las sesiones de aprendizaje de Comunicación.</p>	<p>desarrollo de los procesos de la IE.</p> <p>PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua.</p> <p>PO: Desarrollo pedagógico y la convivencia escolar.</p> <p>PO03: Fortalecer el desempeño docente.</p> <p>PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico.</p> <p>PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación.</p> <p>PO05.1: Promover la convivencia escolar.</p> <p>PS: Soporte al funcionamiento de la IE.</p> <p>PS01: Administrar los recursos humanos.</p> <p>PS01.2: Monitorear el desempeño y el rendimiento.</p> <p>PS01.3: Fortalecer capacidades.</p>	<p>en la IE</p> <p>Compromiso 5: Gestión de la Convivencia Escolar en la IE.</p>	<p>Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p> <p>✓ Desempeño 4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.</p> <p>Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> <p>✓ Desempeño 20. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.</p>
--	--	--	---	---

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El problema priorizado que se afronta requiere del cumplimiento del rol del líder pedagógico de manera concienzuda para lograr los resultados que se esperan. Según Viviane Robinson, este rol contempla cinco dimensiones a saber. En relación a la primera, que es el establecimiento de metas y expectativas, se plantea establecer con criterios de calidad y en consenso metas de mejor desempeño y aprendizaje en el área de Comunicación e involucrar a todos los docentes y padres de familia en su cumplimiento cabal; así pues, es necesario hacerlo de esta forma porque el consenso y el compromiso de directivo, docentes y padres de familia es imprescindible para elevar al nivel satisfactorio la competencia comprensión de textos escritos.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos en forma estratégica. En relación a esta dimensión y al problema, se plantea recoger información en forma contextualizada sobre los materiales que han sido distribuidos a los estudiantes y docentes y que no se están utilizando en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Es necesario conocer las causas y consecuencias del no uso o uso inadecuado de los materiales educativos para tomar decisiones con criterio ético que favorezcan las condiciones operativas para generar, motivar y estimular aprendizajes significativos y de calidad.

El monitoreo, el acompañamiento y la evaluación de manera sistemática y reflexiva al desempeño de los docentes es el rol del líder pedagógico que se plantea para abordar la tercera dimensión de Robinson: planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. Es muy importante y necesario recoger información sobre el desempeño de las docentes del área de Comunicación, reconociendo debilidades y fortalezas para asesorar oportunamente y promover la mejora continua de los procesos pedagógicos y, por consiguiente, de la práctica pedagógica.

El trabajo colaborativo es necesario porque fortifica las relaciones interpersonales para la mejora de la práctica pedagógica a fin de que asegure el logro de aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos; por tanto, el líder pedagógico deberá consolidar una comunidad de aprendizaje institucional basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y mejora continua enmarcado dentro

de la cuarta dimensión que se refiere a la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente.

Finalmente, la última dimensión de Robinson se refiere a asegurar un entorno ordenado y de apoyo. Para el problema priorizado el líder pedagógico debe organizar la participación democrática de docentes y padres de familia en espacios pedagógicos adecuados y cómodos porque la sinergia es mucho más que la suma de los esfuerzos para influir en el logro de las metas propuestas en la competencia comprensión de textos escritos de los estudiantes del VI ciclo del nivel secundario de la escuela objeto de análisis. A continuación, se muestra el resumen de las características del rol como líder pedagógico dentro del problema priorizado y bajo la óptica de las Viviane Robinson y sus cinco dimensiones:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
1. Establecimiento de metas y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer, con criterios de claridad y consenso, metas de mejor desempeño y aprendizaje. • Involucrar a los docentes y padres de familia en el cumplimiento de las metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas en consenso es indispensable para elevar al nivel insatisfactorio de la competencia comprensión de textos escritos. • Es necesario el compromiso de los docentes y padres de familia para el logro de aprendizajes significativos en la comprensión de textos escritos.
2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Recoger información contextualizada sobre los materiales educativos que no se están utilizando. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario conocer las causas y consecuencias del no uso o uso inadecuado de los materiales educativos a fin de tomar decisiones con criterio ético que favorezcan las condiciones operativas para generar aprendizajes de calidad.
3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar y monitorear sistemáticamente el desempeño de los docentes promoviendo la reflexión crítica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario recoger información sobre el desempeño de los docentes del área de comunicación para promover la mejora continua de los procesos pedagógicos.
4. Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar una comunidad de aprendizaje institucional basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo colaborativo fortifica las relaciones interpersonales para la mejora de la práctica pedagógica que asegure el logro de aprendizajes en los estudiantes en la competencia comprensión de textos escritos.
5. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la participación democrática de los docentes y los padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porque la sinergia es mucho más que la suma de esfuerzos para influir en el logro de las metas en la competencia comprensión de textos escritos.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Analizando las posibles soluciones frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de la RBR de la Institución Educativa N° 80850 “San Salvador” del distrito de Paján, provincia de Ascope; se ha determinado como la alternativa más oportuna, pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a las docentes del área de Comunicación .

La selección de la alternativa de solución involucró la participación de la comunidad docente a través de jornadas de trabajo y talleres de sensibilización promovidas y lideradas por la directora, concluyendo éstas en que es el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) lo que impactará positivamente en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, para generar mayores cambios en la escuela mejorando, inclusive, la relación con la gestión curricular, la convivencia y el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente propiamente dichos .

El diseño del MAE además de responder a las demandas y necesidades de las docentes del área de Comunicación, será contextualizado a las características de la zona donde se ubica la Institución Educativa, es decir, al distrito de Paján, específicamente en el sector San Salvador, dedicado a la agricultura, la ganadería y el comercio, afectado por graves problemas sociales como la delincuencia, extorsión y sicariato. Este contexto será provechado -por ejemplo- en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la competencia comprensión de textos escritos en los estudiantes y enfrentar curricularmente, desde la escuela, las características descritas.

El MAE institucional se verá favorecido por las potencialidades con las que cuenta la organización educativa; así, las buenas relaciones con entidades externas: Centro de Salud, Policía Nacional, Seguridad Ciudadana, Municipalidad, Iglesia y líderes del distrito, coadyuvarán a implementar la alternativa de solución planteada puesto que se podrán generar espacios educativos fuera de las aulas contando con los ambientes de las instituciones mencionadas generando experiencias vivenciales que aportan significativamente al logro de aprendizajes.

Así mismo, otra potencialidad es la organización interna de la Institución Educativa (APAFA, CONEI, Municipio Escolar, etc.) que facilitaría las condiciones necesarias a los docentes, padres de familia y estudiantes para el desarrollo de sesiones de aprendizaje efectivas y significativas. Estas oportunidades y fortalezas movilizan la participación de la comunidad educativa con el único objetivo de lograr mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

El Ministerio de Educación (Minedu, 2013), señala al Monitoreo Pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Por otro lado, Vesub L. y Alliaud A. reconocen que el acompañamiento es un proceso que

...debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes noveles como de quienes actúan como formadores/ colaboradores o mentores. De esta manera se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la escena laboral. (Vesub L. y Alliaud A. 2012, p. 41)

Los procesos de la gestión escolar involucrados otorgan valor a la alternativa de solución propuesta, es decir, a la puesta en marcha del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica. Así, en referencia a los procesos de desarrollo pedagógico y la convivencia escolar, se apunta a realizar la programación curricular (PO02.1) puesto que es de suma importancia contar con una ruta a seguir en el desarrollo de los procesos pedagógicos en el aula y en la Institución Educativa en general, para un trabajo organizado curricularmente; así mismo, se involucra también el desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1) pues, es en el aula en donde el docente se desempeña promoviendo y consiguiendo el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes.

Del mismo modo, la alternativa se centra en los procesos de realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3) puesto que el resultado del diagnóstico evidencia que los docentes tienen dificultades en el manejo de los procesos pedagógicos, herramientas y materiales y recursos en la sesión de aprendizaje, así como el desconocimiento de los procesos didácticos del área de Comunicación. Finalmente, promover la convivencia escolar (PO05.1) es otro proceso integrado, puesto que es necesario consolidar un ambiente favorable basado en el respeto, el trabajo colaborativo y la práctica democrática atendiendo a las demandas y necesidades de los estudiantes y como objetivo el logro de mayores y mejores aprendizajes en pos de la visión institucional que pretende formar estudiantes líderes

en la comunidad con altos valores morales y con capacidades para afrontar los desafíos del entorno en que se desarrollan.

La formulación del plan anual de trabajo (PE01.3) es el proceso de dirección y liderazgo al que también se refiere la propuesta de solución planteada, puesto que el líder pedagógico debe motivar la formulación de metas y objetivos institucionales a corto plazo así como orientar la organización de actividades en el tiempo y previendo las condiciones para su cumplimiento oportuno. Por otro lado, no podemos dejar de lado a los procesos de soporte al funcionamiento de la Institución Educativa al monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2) para otorgar asistencia logística y técnica al funcionamiento de la organización educativa.

Visto de este modo, la comunidad educativa en general y liderada por la directora se involucra en el quehacer, al abordar el problema priorizado y buscar su solución con la ejecución y puesta en marcha de la propuesta planteada MAE, busca concretizar los Compromisos de Gestión Escolar siguientes: 1. Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE, al mejorar el nivel de satisfacción en la competencia comprende textos escritos; 2. Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE ,para fortalecer capacidades disciplinares y metodológicas de los docentes lo cual repercutirá en la mejora del aprendizaje de los estudiantes y, 3. Gestión de la convivencia escolar en la IE, para generar un clima escolar favorable a los aprendizajes.

El directivo como líder pedagógico, promueve la participación democrática y de manera sostenida de los actores educativos y de la comunidad; así mismo, es responsable de garantizar un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Del mismo modo, los docentes son responsables del diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de los procesos de aprendizaje y de sus resultados en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos. Por otro lado, el rol de los padres de familia es fundamental al cooperar con la labor pedagógica del docente y de la escuela – por ejemplo, en la elaboración de materiales y recursos educativos - y responsabilizarse por el aprendizaje de sus hijos promoviendo, para el caso del problema priorizado, el hábito lector desde el hogar.

El párrafo anterior explica que los actores educativos (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes) están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los

ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Es necesario identificar las responsabilidades de cada uno de los actores de la comunidad educativa en la aplicación de la alternativa de solución propuesta. Así, el directivo asume la responsabilidad de liderar la puesta en marcha del MAE cumpliendo con cada uno de los compromisos y tareas especificadas en el MBDDirectivo, crear las condiciones para el cumplimiento de los procesos de gestión escolar involucrados, así como los compromisos de gestión que no se han desarrollado. Por otro lado, los docentes en general, son responsables de desarrollar sus capacidades metodológicas con sesiones de aprendizaje significativas y contextualizadas al contexto, ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes, sobre todo en el área de Comunicación.

Los padres de familia por su parte, promovidos por los docentes y la certera intervención del líder pedagógico, participan en el proceso de aprendizaje de sus hijos con la elaboración de materiales de apoyo tanto en el aula como desde los hogares para fomentar el hábito lector y mejorar el nivel satisfactorio de la competencia comprende textos escritos. Así mismo, a través de un diálogo abierto y asertivo con las instituciones externas, se planteará la necesidad del apoyo de éstos en la solución del problema, promoviendo la concretización de convenios que beneficiarían a los estudiantes con información contextualizada de su entorno facilitando las experiencias vivenciales en sus locales institucionales a fin de lograr aprendizajes más significativos.

El objetivo a donde apunta la intervención de los agentes mencionados en los párrafos anteriores es incrementar el porcentaje del nivel satisfactorio de aprendizajes en la competencia comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, para lo cual, los docente asumirán una actitud participativa en la formación de hábitos de lectura en los estudiantes, se responsabilizarán e involucrarán en la ejecución de sesiones de aprendizaje con correctos procesos pedagógicos y fortalecerán sus capacidades pedagógicas; todo esto con el liderazgo pedagógico ejercido por la Directora al implementar adecuadamente el proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica.

Así mismo, la alternativa de solución que se plantea requiere de la creación y aprovechamiento de espacios de reflexión y participación entre los miembros de la comunidad educativa como reuniones colegiadas en las que el trabajo colaborativo se

convierte en el quehacer del docente y, sobre todo, la conformación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) para el intercambio de experiencias bajo los principios de participación, coordinación y participación, democrática.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

La alternativa de solución planteada en el presente Plan de Acción para el problema priorizado en la institución educativa que se enfoca en la competencia comprensión de textos escritos de los estudiantes del VI ciclo del nivel secundario, gira en torno a la aplicación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente. En este sentido, el marco conceptual da soporte a la propuesta planteada desagregando los temas y subtemas vinculados a ella.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Desde la perspectiva propuesta se establecen los conceptos y el marco teórico que sustenta cada uno de los elementos planteados en la solución al problema relacionado con mejorar la labor que realizan los docentes para elevar al nivel satisfactorio la competencia comprensión de textos escritos, la misma que para Leithwood (2008), apoyada en el liderazgo directivo, constituyen las variables al interior de la escuela capaces de movilizar los resultados en la institución educativa.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. Desde el punto de vista etimológico, se explica que la palabra monitoreo proviene del latín “monere” que significa “advertir”. La Real Academia de la Lengua revela que el término proviene del latín “monitoria” y lo define como “consejo, advertencia”. Visto así, monitorear significa advertir sobre aspectos que ameriten consejo, o sobre debilidades que necesiten erradicarse y luego puedan fortalecerse en aspectos favorables al objeto del monitoreo.

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* El Ministerio de Educación nos aclara que “el monitoreo pedagógico es el proceso de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula”. Más adelante complementa esta definición agregando que se recoge información, además del proceso, de los productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones (Minedu, 2014). En consecuencia, es importante el recojo de información sobre el desempeño del docente de Comunicación, sobre todo en el desarrollo de la competencia que motiva el presente trabajo académico, para identificar fortalezas y

aspectos vulnerables, a fin de optimizar la práctica docente para la mejora de los aprendizajes, atendiendo a la problemática priorizada en el presente Plan de Acción.

De este modo, el monitoreo de la práctica docente es un ejercicio del liderazgo pedagógico como la afirma el Ministerio de Educación,

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

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Para recoger la información se pueden aplicar varias estrategias adecuándolas a la realidad de la Institución Educativa y, sobre todo, a las necesidades formativas de los docentes. Este recojo de información con estrategias adecuadas permitirá la toma de decisiones oportunas para mejorar la práctica pedagógica. Se ha definido como estrategias pertinentes a:

- *Visita al aula.* Según el Ministerio de Educación (2014), como estrategia involucra la observación y registro de hechos, asesoría y establecimientos de compromisos entre el docente y el equipo directivo. Al respecto, el Ministerio de Educación afirma que esta estrategia implica un proceso de observación con la participación de docente quien en consiente del registro de hechos durante su sesión le servirán en la asesoría y que los compromisos que asuma serán en función de los objetivos preestablecidos.

- *Autogestión.* Esta estrategia consiste en que el mismo docente es quien toma nota de su propio avance y se evalúa para, luego de un proceso de reflexión, identifique cuáles son las actividades que aún no domina respecto a los indicadores que debe alcanzar y satisfacer para darse por logrado. En otros contextos, esta estrategia se complementa con el registro en video de sus propias sesiones de aprendizaje para ser analizadas y compartirlas con sus colegas.

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* A partir de los indicadores que describen manifestaciones en el desempeño docente, se elaboran los instrumentos pertinentes para el recojo de información. Para el caso del Plan de Acción que se expone, se considera que los instrumentos consensuados que permiten verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser:

- *Ficha de observación*. Este instrumento de tipo cuantitativo y cualitativo, permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: uso efectivo del tiempo, programación curricular del área de Comunicación, uso de herramientas pedagógicas referidas a la competencia comprende textos escritos que incluye el uso de procesos pedagógicos, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y gestión del clima y convivencia del aula, finalizando con la satisfacción del docente.

- *Cuaderno de campo*. Es una fuente primaria de información y herramienta usada por investigadores de áreas diversas para hacer anotaciones cuando realizan trabajo de campo. Contiene un conjunto detallado, secuenciado y sistemático de observaciones, comentarios y reflexiones que suceden durante la visita al aula. Permite registrar de manera sostenida información directamente observada haciendo uso de anotaciones breves y objetivas sobre aspectos relacionados al aspecto de interés. Puede incluir gráficos, diagramas, esquemas y otras evidencias.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. A través del acompañamiento, el líder pedagógico analiza la información recogida en el monitoreo y la devuelve al docente para que éste pueda reconocer los aspectos logrados de su desempeño en el aula, así como también, aquellos que necesita prestar atención. Para el caso este plan de Acción, se pone énfasis en el acompañamiento pedagógico interno promovido desde la misma Institución Educativa y asumido por el director puesto que “... se vuelve a confiar en los propios establecimientos y en sus líderes para generar internamente sus procesos de mejorar” (Bolívar, 2016, p.81)

Vesub y Alliaud (2012) observan que una política y práctica cada vez más extendida en los países es el desarrollo profesional de los docentes a partir de las escuelas mediante diversos mecanismos de apoyo pedagógico *in situ*, poniendo como ejemplo el acompañamiento en sus primeros años al profesional docente a través de programas de inducción y asesoramiento pedagógico. Se entiende entonces que el mejoramiento continuo y sostenido de la práctica pedagógica tiene como arma principal a la estrategia del acompañamiento pedagógico tanto desde las instancias de gestión educativa como las promovidas al interior de la escuela.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Desde la perspectiva semántica, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española explica varias acepciones del término “acompañar” tales como estar o ir en compañía de otras

personas y existir junto a otro simultáneamente, entre otras. Para el caso de este análisis, se hace énfasis en el aspecto relacional refiriéndose a “acompañar” como a integrarse y participar en los sentimientos de alguien o juntarse con otro u otros para vivenciar experiencias y ocuparse, en este caso, del desarrollo profesional del docente. Este concepto hace pensar en términos como compartir, reconocer, acoger, coexistir y socializar.

Por otro lado, autores como Rodríguez-Molina (2011) se refieren al acompañamiento pedagógico como la acción de brindar soporte técnico y afectivo para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los docentes, centrándose en el desarrollo de sus capacidades a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión sobre su propia práctica y de gestión en la escuela.

Sin embargo, no se debe perder de vista la base normativa en el cual se enmarca la Institución Educativa, cuyas disposiciones sobre la atención a las necesidades formativas de los docentes en servicio se establecen en la Resolución de Secretaría General N.º 008-2016-Minedu, que a la letra dice,

El acompañamiento pedagógico, es una estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al docente para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula. Tiene como propósito promover el desarrollo profesional del docente mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, junto con estrategias de formación e interacción colaborativa.

En ese marco, el monitoreo en aula y las reuniones de interaprendizaje, así como otras prácticas, se sitúan en una estrategia de acompañamiento pedagógico liderada por el director. No es un proceso evaluativo ni punitivo, sino un proceso que busca la mejora continua a través del uso de prácticas colaborativas entre los docentes y el director de una IE o una red educativa. (Minedu, 2016, p.3)

Se debe destacar que, si bien es cierto, el acompañamiento pedagógico por sí solo no es la solución al problema priorizado referido al nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia comprensión de textos escritos, representa el principal punto de partida para acceder al núcleo del problema y afectarlo estructuralmente. El acompañamiento debe entenderse como el componente vertebral de la formación docente, una puerta abierta a la profesionalización y desarrollo de capacidades, conocimientos y actitudes que le permiten un desempeño pertinente, efectivo y eficaz en pos del logro de aprendizajes significativos en los estudiantes.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Las necesidades pedagógicas de los docentes de la Institución Educativa influyen en el uso de las

estrategias adecuadas para cada uno de ellos a la hora de ejecutar el acompañamiento pedagógico. Así, el directivo en pleno ejercicio de su liderazgo debe contar con un repertorio de estrategias individuales y grupales que faciliten la interacción y construcción permanente del conocimiento.

- *Círculos de interaprendizaje*. Son espacios, físicos o en línea, en los que se intercambian experiencias y aprendizajes entre docentes y directivos de la misma institución educativa. Se caracteriza por ser inclusivo, no jerárquico e interactivo que funciona bajo la dirección de sus participantes. El objetivo es aprender unos de otros y de fuentes externas, abordando temas de interés común, en este caso, sobre el trabajo pedagógico. Exige un alto grado de participación del grupo, favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes a partir de la reflexión fortalece la comunicación, el trabajo colaborativo y tomar acciones enfocadas en objetivos claros de aprendizaje.

- *Talleres de seguimiento*. Son espacios dirigidos por un experto que implican el desarrollo de jornadas de reflexión y producción participativa entre acompañados y acompañantes. Se centran en aspectos de la práctica educativa que requieren mejora según los resultados del monitoreo pedagógico, confrontado su propia experiencia con estándares calidad del desempeño docente, motivando una cultura de aprendizaje continuo. Así mismo, ofrece la posibilidad de reflexionar sobre los desafíos de los miembros de la comunidad educativa en general dentro de la escuela. Los Talleres de seguimiento requieren ser planificados con la participación y apoyo logístico de los beneficiarios, de tal manera que sean significativos y se logre la reflexión y la producción individual y colectiva. Finalmente, es necesario la evaluación de los resultados.

5.1.1.3. Evaluación. Bolívar (2008) afirma que la evaluación del desempeño docente es la estrategia adecuada que fundamenta la investigación sobre el proceso de enseñanza aprendizaje y en cuyos resultados deberían basarse las pautas sugeridas para la innovación metodológica. Desde este punto de vista, en el marco de dar solución al nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia comprensión de textos escritos, la evaluación del desempeño docente es un proceso necesario para que los docentes se empoderen de contenidos disciplinares y metodológicos a fin de generar en las aulas aprendizajes de calidad en la competencia descrita.

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación*. Tejedor (2012) hace referencia a Mondy y Noe (1997) al tratar de definir el término, quienes sostienen que “la evaluación del

desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o equipo de trabajo”; en este sentido, evaluar a una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones, responsabilidades rendimiento y logros en el cargo que ostentan, en un tiempo determinado y constraéndolos con los resultados esperados.

La evaluación del desempeño docente, afirma Tejedor, “...es un proceso que busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de las responsabilidades del docente en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes a partir de información válida, objetiva y fiable relacionada con los logros de sus estudiantes...”, en este caso de la competencia comprende textos escritos. Las categorías a evaluar corresponden al dominio de los saberes y al de las conductas del docente, los mismos que junto a las propuestas resultantes del desarrollo profesional conforman lo que se entiende por desempeño.

Para el docente peruano, los estándares de desempeño del docente están establecido en el documento rector Nacional denominado Marco del Buen Desempeño Docente, el cual propone cuatro (4) dominios que comprenden nueve (9) competencias que a su vez contienen cuarenta (40) desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Todos ellos enmarcados en la nueva visión de la profesión docente en la que predomina “la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional” (Minedu, 2012, p.19)

Finalmente, el común denominador entre los autores referidos es que la evaluación es un proceso permanente que tiene por objetivo promover la reflexión del docente sobre su propia práctica, basándose en estándares de calidad, para afrontar el contexto histórico actual, en pos de mejores aprendizajes de los estudiantes. Crear una cultura de la evaluación formativa en las instituciones educativas es la compleja tarea del líder pedagógico actual.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación.* Esta evaluación está referida a la idoneidad ética y pedagógica que requiere la prestación del servicio educativo y tiene en cuenta aquellos aspectos que son propios de las funciones de los docentes y directivos docentes, los cuales se precisan en dos grandes categorías que recogen los saberes, habilidades, actitudes y valores y que se hacen evidentes en los diferentes contextos sociales y económicos del país, además la evaluación no es acción de un día. Toma

tiempo observar logros y fijarse metas. Teniendo en cuenta esta información, los tipos de evaluación del desempeño de los docentes son:

- *La autoevaluación.* Referida al saber del docente, que responde a preguntas como: ¿Sabe lo que enseña? ¿Sabe cómo enseñarlo? ¿Conoce los procesos de desarrollo y aprendizaje de los estudiantes? ¿Se preocupa por mantenerse actualizado en su área y por conocer y analizar críticamente las estrategias pedagógicas? ¿Conoce cuáles son las estrategias, decisiones o actuaciones más apropiadas para orientar el desarrollo de una organización o grupo de trabajo?

- *La heteroevaluación.* Enfoca el hacer del docente, responde a preguntas como: ¿Hace lo que se ha comprometido a hacer en razón del cargo que ocupa en la institución escolar y del lugar que le corresponde como miembro de la comunidad educativa? ¿Utiliza estrategias metodológicas y didácticas propias del área o nivel en el que se desempeña y acordes con las características y contexto de los estudiantes? ¿Es respetuoso y cooperativo en sus relaciones con los estudiantes, con los colegas, con los padres de familia y los demás integrantes de la comunidad educativa?

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* Son el conjunto de herramientas y prácticas diseñadas para obtener información precisa sobre, en este caso, la calidad del desempeño de los docentes y del proceso de aprendizaje, para mejorarlo. Se mencionan los siguientes:

- *Rúbricas de evaluación en aula.* También llamada matriz de evaluación o guías de puntuación. Es una tabla de doble entrada donde se describen criterios y niveles de calidad de un producto o competencia a fin de valorar su ejecución, la misma que se complementará con la retroalimentación formativa permitiendo la autoevaluación y la coevaluación.

5.1.2 Área de Comunicación. Una de las necesidades humanas de indispensable satisfacción es la comunicación. Desde que el hombre apareció sobre la faz de la tierra se relacionó con sus semejantes a través de diversos medios y de diferentes modos como sonidos, gestos, dibujos, ademanes, etc. los mismos que fueron perfeccionándose con el transcurrir del tiempo hasta nuestros días, en los que la necesidad de estar comunicados trasciende los límites de la imaginación dando lugar a formas de relacionarse impensadas hace algunos años. Bajo este contexto, la escuela desarrolla el área de Comunicación en todos los niveles y modalidades, y de allí la necesidad de fortalecer la competencia de comprensión de textos escritos preparando al estudiante para su mejor desempeño comunicativo en el contexto en el que vive.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. El Diseño Curricular Nacional, en adelante DCN, modificada por la R.M. 199-2015-MINEDU direcciona los lineamientos para el desarrollo en el aula del área de Comunicación. Así, el Ministerio de Educación explica que,

La necesidad de dar respuesta al acentuado gramaticalismo en la enseñanza de la lengua dio origen a una profunda reflexión sobre la mejor manera de lograr el desarrollo máximo de las habilidades comunicativas, es decir, que se comprendan y se produzcan textos de calidad. ... Estos planteamientos originaron el denominado enfoque comunicativo...” (Minedu, 2010, p. 6)

El enfoque comunicativo, o enfoque comunicativo textual o enfoque funcional apuesta por el uso del lenguaje puesto que los estudiantes emplean su lengua cada día en múltiples situaciones, en diversos actos comunicativos en contextos específicos. Así mismo, en sus distintas variedades dialectales y en diferentes registros lingüísticos, los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a sus necesidades e intereses. Por esta razón, en las escuelas se concibe el lenguaje en pleno funcionamiento y en la práctica pedagógica se toma en cuenta textos completos y objetivos.

El enfoque comunicativo se caracteriza por:

- Considera que la lengua se enseña y aprende en pleno funcionamiento puesto que es un organismo vivo que empleamos cada día.

- El texto es la unidad básica de comunicación, no tiene mayor provecho trabajar con palabras, frases o expresiones aisladas del contexto.

- La enseñanza de la lengua toma en cuenta las variedades dialectales y los registros de uso lingüístico, de ahí la importancia de enseñarse de manera contextualizada, considerando la heterogeneidad de los usuarios y sus particulares usos lingüísticos.

- Los textos deben responder a las necesidades e intereses de los estudiantes. Los textos que no tienen equivalente fuera del aula no tienen sentido para los estudiantes

- El contexto influye en el acto comunicativo. Así, los referentes culturales cambian de una comunidad a otra, de una persona a otra, por consiguiente, el sentido que se otorgue a las expresiones también será distinto.

5.1.2.2. Competencia comprende textos escritos. Una persona es competente cuando, usando sus saberes, puede resolver problemas que le resulten desafiantes en cualquier contexto que se le presenten; es decir, debe ser capaz de transferir sus saberes del contexto en que fueron aprendidos a otro distinto. Entonces, inferimos que

una competencia es un *saber actuar* (acción) de tipo complejo, puesto que exige movilizar y combinar capacidades humanas: conocimientos, habilidades cognitivas y socioemocionales, disposiciones afectivas, principios éticos, procedimientos concretos, etc. para elaborar una respuesta pertinente y efectiva ante un desafío determinado.

Goodman (en Calero y otros, 1999) plantea que el profesor debe conocer qué estrategias pone en juego el lector para construir significado y limitarse a ser un motivador y un colaborador con los alumnos para que éstos internalicen estas estrategias y sean ellos los artífices en el proceso de construcción de significados a partir de ellas.

Para el caso del presente Plan de Acción, la competencia que vamos a definir está enmarcada dentro del área de Comunicación, para ello, se aclara que la R.M. 199-2015-Minedu, que modifica el DCN respecto a las competencias y capacidades de algunas áreas curriculares, se refiere específicamente a la *comprensión de textos escritos* como una variación del DCN en las competencias del área de Comunicación. Más adelante, la definición es retomada por las Rutas del Aprendizaje, en las que se refiere a la competencia de la siguiente manera,

El estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. Además, a partir de la recuperación de información explícita e inferida, y según la intención del emisor, evalúa y reflexiona para tomar una postura personal sobre lo leído. (Minedu, 2015a, p. 108).

El estudiante será competente entonces cuando emita juicios de valor luego de analizar, inferir interpretar y evaluar el texto escrito que recibe; además, estos textos son de diverso tipo: ensayos, monografías, artículos, reportajes, solicitudes, cuentos, correos electrónicos, mensajes de texto, etc. y, finalmente, en situaciones comunicativas (formales e informales) variadas: tareas, concursos, trámites administrativos, comentarios en redes sociales, chat, grafitis, etc.

En resumen, comprender un texto escrito es darle un significado, para ello es necesario el manejo del contenido informativo movilizándolo capacidades que van desde apropiarse del sistema de escritura (II y III ciclo de la EBR), para luego recuperar la información, reorganizarla, inferir significados y reflexionar sobre la forma, el contenido y el contexto del texto que recibe.

5.1.2.2.1. *Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia comprende textos escritos.* Solé (2004) sostiene que aprender a leer significa encontrar sentido e interés a la lectura, ser competente al realizar las tareas que involucra leer y sentir la experiencia emocional gratificante del aprendizaje. Inferimos entonces que, en el proceso de comprender un texto escrito, juegan un papel importante las estrategias a utilizar. A continuación, se presenta un resumen de las estrategias más adecuadas sugeridas por el Minedu (2015) en la Rutas del Aprendizaje para el área de Comunicación, específicamente para el VI ciclo de secundaria:

- *Identificación del tema y la idea principal.* Para identificar el tema, el estudiante debe empezar por formularse esta pregunta: "¿De qué trata el texto?"; para responderla debe analizar cada una de las oraciones para seleccionar un título que haga referencia a todas ellas. Luego, hacerse esta pregunta: "¿Cómo puedo saber que éste es un título adecuado para el texto?"; para responderla el estudiante debe saber que un buen título es corto e indica de qué trata el texto en su conjunto. A través de la categorización, el estudiante identifica un criterio o característica que le sirva para relacionar la información que le proporciona el párrafo o el texto.

Para identificar la idea principal de un texto, en primer lugar, el estudiante debe hacerse esta pregunta: ¿Qué es lo más importante que el autor me está diciendo sobre el tema? Para responderla debe analizar cada una de las oraciones del párrafo. Durante este análisis el estudiante puede identificar algunas oraciones (ideas secundarias y detalles) en el texto que puede suprimir porque su contenido ya está expresado en otra más general (Macrorregla de supresión). Si la esto no lo ayuda a extraer la idea principal, el estudiante debe preguntarse: ¿Puedo sustituir algunas de las oraciones del texto, que constituyen solo ejemplos, por otra más general que las incluya? (Macrorregla de generalización). Puede ser también que la idea principal esté expresada implícitamente, para ello se formula la pregunta: ¿Cuál podría ser la oración que diga lo mismo que todo lo que hemos visto en las demás oraciones? (Macrorregla de integración o construcción).

Se puede comprobar que la estrategia se está usando correctamente auto preguntas: "¿Esta idea expresa realmente lo más importante que el autor dice sobre el tema? ¿Cómo puedo saber que esta es la idea principal? ¿Conozco alguna otra pista?". Claro está que la práctica en el uso de la estrategia que se propone conseguirá mejores resultados en el tiempo convirtiéndose en un estilo de aprendizaje en la comprensión de textos escritos de los estudiantes.

- *Reconocimiento y empleo de la estructura textual.* La estructura textual se define como la forma general o la organización que un autor emplea para interrelacionar las distintas ideas que va expresando en un texto de acuerdo a sus propósitos. La forma organizativa que utilice el autor dará lugar a distintos tipos de textos o géneros textuales y cada uno de ellos determinará como importante una u otra información. Reconocer las tipologías textuales ayuda a utilizar una estrategia estructural cuando el lector pretende recuperar la información del texto que recibe.

Para el desarrollo de esta estrategia inicialmente se debe presentar a los estudiantes diversos textos en los que se muestren diferentes estructuras textuales. Luego de esto se conceptualizan las estructuras textuales presentadas incidiendo en sus características y diferencias entre ellas, para finalmente estas características, señalizaciones y organización gráfica en otros textos.

Para aplicar la estrategia se inicia con la interrogante ¿Cómo identificar la estructura de un texto? Para esto, les enseñaremos a fijarse en algunas de las señalizaciones o marcadores retóricos y a formularse preguntas como: ¿qué tipo de organización de las que ya conozco podría ser la que ha empleado el autor en este texto? ¿Qué estructuras podría descartar en primer lugar? ¿Por qué? En seguida se repregunta ¿Cómo representar esa estructura? Para este fin, mostraremos a los estudiantes la forma de organizar gráficamente las ideas temáticas del pasaje, en sus componentes. Los induciremos a que se auto pregunten con interrogantes como esta: ¿qué ideas temáticas están haciendo referencia —según los casos — a las causas, consecuencias, problema, soluciones, comparaciones, etc.?

Finalmente, ¿Cómo extraer, a partir de la estructura textual identificada, la idea principal-general? Se realiza mediante el empleo de las macrorreglas, aplicadas, en este caso, a las ideas temáticas que se han ido organizando en cada componente de la estructura. También por medio de deducciones del tipo de: "Si la estructura es..., la idea principal debe resumir la información importante relacionada con esta".

- *Elaboración del resumen.* La elaboración del resumen es el desempeño que desarrolla la capacidad comunicativa de reorganizar la información. Un buen resumen es la evidencia de una buena comprensión del texto puesto que éste es la versión reducida del texto original, que se elabora a partir de las ideas principales de un texto, es decir, mantiene la información más relevante. Las características de un buen resumen son: Es breve (contiene solo el 30% del texto original), contiene la información más importante del texto original, se redacta con un lenguaje cercano al

utilizado en el texto original, mantiene la secuencia que el autor ha utilizado en la presentación de las ideas en el texto original, las ideas están conectadas unas con otras y se pueden leer de corrido, no contiene comentarios y expresiones personales de quien elabora lo elabora.

La estrategia se resume al siguiente procedimiento: en primer lugar, se ejecuta la lectura atenta del texto, posteriormente la identificación de ideas temáticas (con técnicas como el subrayado, sumillado, macrorreglas, etc.) para finalmente organización de la información según la secuencia del texto original para la redacción del resumen.

- *Estrategias antes, durante y después de la lectura.* Cabe mencionar también que otras sugerencias que proporcionan otros autores y que también son tomadas en las Rutas del Aprendizaje, plantean actividades antes, durante y después de la lectura. Sin embargo, el fin es el mismo, que, al momento de leer cualquier tipo de texto, se usen ciertas estrategias o destrezas que ayuden a comprender lo leído con mayor profundidad. Si se logra entender y aplicar cualquier estrategia en la lectura, se tendrá una mayor capacidad de comprender y será de gran ayudar en todas las áreas de aprendizaje.

Así, *antes* lo importante es activar los conocimientos previos y formular los propósitos del texto que se presenta debiéndose responder a las responder a preguntas como ¿Qué sé de este tema?, ¿Qué quiero aprender? Activar los conocimientos previos es entregar información de lo que ya se conoce sobre un tema y formular los propósitos es señalar lo que esperas del texto.

Durante la lectura, el lector se está enfrentando al texto y comienza a ver si sus predicciones y expectativas de la etapa anterior concuerdan con la lectura, se comienza a leer y deteniéndose en el primer párrafo o en la mitad de la historia, para realizar preguntas como: ¿qué pasará a continuación? realizando supuestos o conjeturas de lo que viene a continuación. También es de gran utilidad contar en voz alta lo que se ha leído para ver qué se ha comprendido en el momento. Las realizaciones de preguntas sobre el contenido del texto ayudan mucho para ir entendiendo mucho mejor los hechos o sucesos que van ocurriendo.

Después de la lectura, el lector está en condiciones de responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la idea principal? ¿Cuáles son las ideas secundarias? Se trata organizar de manera lógica la información contenida del texto leído e identificar las ideas principales, es decir las más importantes, y las secundarias, aquellas que aportan

información que no es fundamental en la historia. Para esto, se puede organizar la información haciendo resúmenes, realizar síntesis, hacer esquemas, hacer mapas conceptuales.

5.1.2.2.2. *Recursos metodológicos para desarrollar la competencia comprende textos escritos.* En el desarrollo de esta competencia, se propone el trabajo con medios audiovisuales con la intención de formar lectores o receptores reflexivos y críticos con la capacidad de diferenciar y discriminar la información válida de la intrascendente o perjudicial. (Minedu, 2010, p. 82) Entre los medios que se pueden utilizar como recursos didácticos se destacan:

- *Los periódicos y revistas* útiles para el análisis de artículos, la comparación de notas informativas y la caracterización del lenguaje periodístico.

- *La radio.* Escuchando a diferentes locutores los estudiantes aprecian los aciertos o desaciertos en el empleo del código, y cómo éste varía de persona a persona y de comunidad a comunidad.

- *La televisión.* Es uno de los medios más poderosos y de mayor influencia. Su uso es indispensable para la enseñanza de cualquier idioma. Permite apreciar las variaciones lingüísticas de una comunidad a otra, los recursos no verbales utilizados por las personas, etc. Es un excelente medio para desarrollar el pensamiento crítico de los estudiantes, mediante el análisis de programas televisivos y mensajes publicitarios. A falta de cine, pueden proyectarse películas o videos culturales y, a partir de ello, generar cine-foros.

- *Las páginas web.* Brindan acceso a fotografías, mapas, imágenes de todo tipo, música, información científica despertando el interés del público juvenil, en consecuencia, es indispensable fomentar su uso racional, a fin desarrollar el pensamiento crítico.

5.1.2.2.3. *Planificación de sesiones de aprendizajes*

- *Estrategias para favorecer el clima en el aula.* Se habla de un clima escolar positivo existe cuando los estudiantes perciben a su IE y, su aula, como un lugar acogedor, que les brinda protección, compañía y se sienten queridos. Sin lugar a dudas, un contexto de este tipo brinda oportunidades óptimas para el desarrollo de las habilidades y competencias, y genera confianza en la relevancia de lo que se aprende o en la forma en que se enseña. De este modo, se puede decir que un clima escolar positivo es favorable al logro de los aprendizajes (Minedu, 2014, p. 36).

El ser humano, es un ser socio emocional, por tanto, no es ajeno a verse involucrado en conflictos de todo tipo. Los adolescentes, en plena evolución y desarrollo de su mundo afectivo y socio emocional, son protagonistas conflictos en la escuela, los cuales no son ni buenos ni malos, corresponde al docente y al directivo gestionarlos positivamente a fin de generar un clima favorable en un ambiente de confianza, participación y democracia.

Existen dos formas de gestionar los conflictos, en la primera priman los intereses de una de las partes y en los resultados uno de los involucrados pierde. En la segunda forma se toma en cuenta las diferentes partes y se favorece el diálogo, la cooperación y la negociación de esta manera no existe perdedores y todos reciben un beneficio al solucionar el conflicto. Cabe destacar que ninguna forma prevalece sobre la otra, corresponde al docente tomar la decisión de elegir la forma adecuada y pertinente para solucionar la situación conflictiva.

El Ministerio de Educación orienta a tutores y directivos con procedimientos o estrategias para solucionar conflictos a través de la negociación, la mediación y la construcción de consensos. El primero se refiere la comunicación directa mostrando voluntad para dialogar y apertura para escucharse, con la finalidad de construir acuerdos que satisfagan a ambas partes y en igualdad de condiciones. La mediación favorece respuestas no violentas a los conflictos buscando la ayuda de un tercero ajeno al conflicto para resolverlo. Finalmente, la construcción de consensos se ejecuta con la ayuda de un facilitador que debe articular los diferentes puntos de vista del grupo para apoyar la construcción de acuerdos (Minedu, 2009, p. 60)

5.1.2.2.4. *Procesos pedagógicos en la sesión de aprendizaje.* Se consideran como actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el objeto de mediar en el aprendizaje significativo del estudiante. A través de estos procesos se construyen conocimientos, se fortalecen valores y se desarrollar capacidades para afrontar el contexto social. Estos procesos son:

- *Problematización:* el docente plantea situaciones retadoras y desafiantes que toman como punto de partida los intereses, necesidades y expectativas del estudiante, poniendo a prueba su capacidad para resolverlos.

- *Propósito y organización:* Significa dar a conocer a los estudiantes los aprendizajes que se espera que logren, el tipo de actividades que van a realizar y como serán evaluados.

- *Motivación:* se invita a los estudiantes a resolver el problema.

- *Procesamiento de la información*: Es el proceso central del desarrollo del aprendizaje en el que se desarrollan los procesos cognitivos u operaciones mentales; estas se ejecutan mediante tres fases: Inicio, desarrollo y cierre.

- *Gestión y acompañamiento*: Implica generar secuencias didácticas y estrategias adecuadas para los distintos saberes y así mismo acompañar a los estudiantes en su proceso de ejecución y descubrimiento suscitando reflexión, crítica, análisis y diálogo para lograr la participación activa en la gestión de sus propios aprendizajes.

- *Evaluación*: El docente plantea actividades para movilizar las competencias de los estudiantes y recogerá las evidencias del logro de aprendizajes propuestos para la sesión.

5.2 Experiencia Exitosa

Los docentes Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara son autores de la experiencia denominada “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”, realizado en la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” situada en el distrito de La Banda de Shilcayo, Tarapoto, en la región San Martín; con el propósito de asesorar a los docentes de la institución educativa en la implementación del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa “Fe y Alegría”, se firmó un convenio con la Fundación Telefónica, Tarea, y la Federación Internacional Fe y Alegría, en el año 2012.

Esta experiencia se llevó a cabo en varias fases. En el primer momento se hizo un diagnóstico en las dimensiones socio– familiar, educativa–pedagógica, cultural, económico y medio ambiental; luego se elaboró un Plan de Mejora en la que se puso como meta la mejora del rendimiento académico de los estudiantes cuya implementación se dio en la tercera fase apoyada en un CONEI fortalecido.

Ante la situación problemática presentada en la que los aprendizajes de los estudiantes es insatisfactorio, el desempeño de los docentes es poco efectivo, no existe trabajo colaborativo en forma colegiada; la implementación de este proyecto tiene como meta involucrar a la comunidad educativa en la mejora de los aprendizajes con un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que propicie la reflexión permanente sobre la práctica pedagógica identificando sus debilidades y fortalezas

para mejorar el desempeño docente, el logro de aprendizajes de los estudiantes enmarcado en un clima escolar saludable, democrático y participativo.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

El presente trabajo académico, busca responder a la problemática suscitada descrita a través de una alternativa de solución viable. Así, los objetivos del Plan de Acción que se propone apuntan a mejorar la práctica pedagógica en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.

6.1.1 Objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80850 “San Salvador” del distrito de Paiján, UGEL Ascope – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Específicamente, la propuesta esta direccionada a conseguir lo siguiente:

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, estrategias metodológicas y la convivencia.
- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer sus capacidades en el empoderamiento de la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación bajo la perspectiva de la retroalimentación formativa.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Ante el problema destacado que se dispone a enfrentar, se ha planteado como alternativa de solución priorizada a la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a las docentes del área de Comunicación, el mismo que, al ejecutarlo, movilizará estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área descrita anteriormente.

Para este propósito, se llevará acabo el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al docente a fin de recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula. Partiendo de esta información, y usando permanentemente la retroalimentación formativa, se brindará el soporte técnico que requieran las docentes de acuerdo a sus necesidades y demandas, mediante un acompañamiento contextualizado por parte del equipo directivo para el desarrollo de sus capacidades disciplinares y metodológicas. Finalmente, cerrando el ciclo, se evaluará el desempeño del docente acorde con los indicadores de calidad planteados a nivel nacional para nuevamente recoger información y seguir desarrollando las capacidades pedagógicas en pos del logro de aprendizajes significativos.

Haciendo referencia al marco normativo del monitoreo nacional, éste no solo se refiere al monitoreo de los procesos pedagógicos, sino que se centra también en la labor del docente en el aula para facilitar el aprendizaje de los estudiantes. Este marco normativo le da sustento y viabilidad a la alternativa de solución planteada en el presente trabajo. Así, por ejemplo, RM 657-2017 Minedu, que establece las Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en instituciones educativas y programas educativos de la Educación Básica se refiere al estricto cumplimiento de los compromisos de gestión escolar y, esto es, para nuestro caso especial, del compromiso N° 4.

Así mismo, la Ley General de Educación N° 28044, en su artículo e establece “La educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad. El Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos y la universalización de la Educación Básica. La sociedad tiene la responsabilidad de contribuir a la educación y el derecho a participar en su desarrollo”; por tanto, la formación continua del docente es indispensable para brindar la educación de calidad

que promueve esta norma. A continuación se presenta la Matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta que, se espera, generen cambios sustanciales en la comunidad educativa, creando una cultura escolar basada en la formación continua, trabajo colaborativo y democracia.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA																
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D							
Implementación del Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a las docentes del área de Comunicación.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, estrategias metodológicas y la convivencia en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de visitas de observación monitoreo programadas en el PAT que han sido ejecutadas. • Porcentaje de docentes que son monitoreados por parte del equipo directivo. 	Al 100%	• Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre las características e importancia del monitoreo en la I.E	Equipo directivo	X																
					1.2. Jornada para la revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo		X															
					1.3. Elaboración consensuada del cronograma de monitoreo	Equipo directivo			X														
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente (primera visita)	Equipo directivo				X													
					1.5. Procesamiento y socialización de resultados de la primera visita.	Equipo directivo																	
					1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Equipo directivo							X			X						X	
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de jornadas de acompañamiento programadas en 	Al 100%	• Asesoría individual	2.1 Reuniones colegiadas para exponer la importancia del	Equipo directivo					X												

	contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer sus capacidades en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación bajo la perspectiva de la retroalimentación formativa.	el PAT que han sido ejecutadas. • Porcentaje de docentes que reciben acompañamiento por parte del equipo directivo.			acompañamiento																
					2.2 Taller de retroalimentación formativa	Equipo directivo															
					2.3 Reuniones de trabajo para asesoría individualizada	Equipo directivo															
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	• Porcentaje de docentes que son evaluados por parte del equipo directivo.	Al 100%	• Autoevaluación (tipo) • Coevaluación (tipo)	1.1 Observación de sesiones de aprendizaje	Equipo directivo													X		
					1.2 Taller sobre rúbricas de evaluación	Equipo directivo															

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Para garantizar el logro de los objetivos formulados en el presente Plan de Acción, es fundamental ejecutar un Plan de Monitoreo y Evaluación del mismo, puesto que así se detectará oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de reajuste de las acciones planificadas. Las dificultades durante el proceso de implementación del Plan detectadas a tiempo permitirán tomar decisiones que pueden implicar re direccionar las acciones contempladas en la elaboración del diseño.

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta en la siguiente matriz. En ella se observa, entre sus componentes, los indicadores de logro y las estrategias a seguir en la ejecución de las actividades propuestas. Además, evalúa la implementación de las acciones a través de una escala propuesta como referente para determinar el nivel del logro de sus objetivos. Adicionalmente, presenta columnas de evidencias e instrumentos como medios de verificación del cumplimiento de los objetivos. Finalmente, la matriz enumera los recursos necesarios y el porcentaje de logro de la meta estimado en términos cuantitativos de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACION SEM / TRIM						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE METAS
					0	1	2	3	4	5				
<p>Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, recursos metodológicos y la convivencia en el aula.</p>	<p>- Porcentaje de visitas de observación monitoreo programadas en el PAT que han sido ejecutadas.</p> <p>- Porcentaje de docentes que son monitoreados por parte del equipo directivo.</p>	<p>Visita al aula.</p>	<p>1.1. Jornada de sensibilización sobre las características e importancia del monitoreo en la IE</p>	Equipo directivo y docentes						X	Acta de asistencia	<p>Lista de cotejo</p> <p>Inventario de actividades</p>	Proyector	<p>100% de visitas ejecutadas</p> <p>100% de docentes monitoreados</p>
			<p>1.2 Jornada para la revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo.</p>	Equipo directivo y docentes					X	Acta de asistencia	Proyector			
			<p>1.3 Elaboración consensuada del cronograma de monitoreo</p>	Equipo directivo y docentes					X	Plan de monitoreo	Calendari zación del año escolar			
			<p>1.4 Diagnóstico del desempeño docente (primera visita)</p>	Equipo directivo y docentes					X	Informe de fortalezas y debilidades en el desempeño del docente	Cuaderno de camp			
			<p>1.5 Procesamiento y socialización de resultados de</p>	Equipo directivo y						Matriz de evidencias	Proyector			

			la primera visita.	docentes						X	Lista de prioridades para el acompañamiento		Laptop Cuaderno de campo		
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Equipo directivo y docentes						X	Informe de monitoreo		Cuaderno de campo		
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer sus capacidades en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación bajo la perspectiva de la retroalimentación formativa.	- Porcentaje de jornadas de acompañamiento programadas en el PAT que han sido ejecutadas. - Porcentaje de docentes que reciben acompañamiento por parte del equipo directivo.	Reuniones de trabajo colegiado Talleres Reuniones de trabajo personalizadas	2.1 Reuniones colegiadas para exponer la importancia del acompañamiento	Equipo directivo y docentes						X	Acta de asistencia	Lista de cotejo	Proyector Laptop	100% de talleres y reuniones ejecutados	
			2.2 Taller de retroalimentación formativa	Equipo directivo y docentes							X		Acta de asistencia Acta de compromisos	Proyector Laptop Cuaderno de campo	100% de docentes reciben acompañamiento
			2.3 Reuniones de trabajo para asesoría individualizada	Equipo directivo y docentes							X		Acta de asistencia Acta de compromisos	Cuaderno de campo	
Evaluar la práctica docente a través de	- Porcentaje de docentes que son evaluados	Visita al aula Talleres	3.1 Observación de sesiones de aprendizaje	Equipo directivo y							Matriz de evidencias	Lista de cotejo	Instrumentos de autoevalu	100% de docentes	

evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	por parte del equipo directivo.			docentes							X			ación y coevaluación	evaluados
			3.2 Taller sobre rúbricas de evaluación	Equipo directivo y docentes							X	Acta de asistencia			

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

La puesta en marcha del Plan de Acción requiere de anticiparse a los posibles riesgos que obstaculizarían su ejecución, además de prever las medidas a adoptar en caso de que ocurrieran. A continuación, en la siguiente figura se detallan estos aspectos:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, estrategias metodológicas y la convivencia en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistencia de los docentes a ser monitoreados. ▪ Ocurrencia de fenómenos naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilización al docente sobre las ventajas del monitoreo. ▪ Reprogramación de cronograma de monitoreo.
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer sus capacidades en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación bajo la perspectiva de la retroalimentación formativa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oposición del docente a ser acompañado. ▪ Carencia de espacios para el acompañamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilización al docente sobre las ventajas del monitoreo. ▪ Consenso en la generación de espacios.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oposición del docente a ser evaluado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilización al docente

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse.

8. Presupuesto

La ejecución del presente Plan de Acción, indudablemente, necesita de sostenibilidad financiera. En este sentido, es importante la elaboración del presupuesto que permitirá la proyección y estimación de los recursos monetarios destinados a este propósito, a fin de garantizar el cumplimiento efectivo de todas las actividades del plan y sus resultados esperados que aportarán al cambio de la cultura escolar. Este cuadro presupuestal se ha elaborado con la participación de la comunidad educativa –promoviendo buenas relaciones interpersonales - y en él se establece los costos que generarán algunas de las actividades programadas en el Plan de Acción, de manera ordenada, así como la inversión necesaria y su procedencia.

Los recursos financieros asignados procederán de los recursos propios generados por la institución educativa, por tanto, el siguiente presupuesto está sustentado en la DS N° 028-07-ED que aprueba el Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas, la misma que en su artículo 22° explica que los gastos con cargo a los ingresos por recursos propios de la Institución Educativa se programarán en función a las metas y objetivos institucionales establecidos en el plan anual de trabajo; por consiguiente, el presente Plan de Acción apunta a lograr mejores aprendizajes en los estudiantes, constituyendo un objetivo institucional importante.

El cuadro de presupuesto que se muestra a continuación describe la totalidad de actividades programadas en el Plan de Acción que requieren financiación, el tiempo destinado para el desarrollo de cada una de ellas, el monto en soles a invertir, terminando con la fuente de financiamiento que indican el origen de éste.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1. Jornada de sensibilización sobre las características e importancia del monitoreo en la I.E	Primera semana de marzo	20.00 soles	Recursos propios
1.2 Jornada para la revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de abril	20.00 soles	Recursos propios
1.3 Diagnóstico del desempeño docente (primera visita)	Segunda semana de mayo	2.00 soles (1.0 sol fotocopias por docente)	Recursos propios
1.4 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Junio Noviembre	2.00 soles (1.0 sol fotocopias por docente)	Recursos propios
2.1 Reuniones colegiadas para exponer la importancia del acompañamiento	Junio	20.00 soles	Recursos propios
2.2 Taller de retroalimentación formativa	Julio	20.00 soles	Recursos propios
2.3 Reuniones de trabajo para asesoría individualizada	Agosto – octubre	40. soles	Recursos propios
3.1 Observación de sesiones de aprendizaje	Noviembre	20.00 soles	Recursos propios
3.2 Taller sobre rúbricas de evaluación	Diciembre	20.00 soles	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El presente Plan de Acción ha sido elaborado con las orientaciones y lineamientos desarrollados progresivamente en cada uno de los módulos formativos que empoderaron al director de las capacidades necesarias para el ejercicio efectivo y eficiente de la gestión escolar y el liderazgo pedagógico en su escuela. Así mismo, a través del líder, se involucró a toda la comunidad educativa mediante el análisis y priorización del problema que afecta los aprendizajes de los estudiantes de la IE N° 80850 “San Salvador”. Así, el producto del Plan de Acción es el resultado del aporte progresivo de los elementos mencionados.

En primer lugar, se formuló una ruta de cambio que permitió aproximarse a la realidad de la Institución Educativa para identificar los problemas que afectaban al logro de aprendizajes de los estudiantes. Luego de un proceso de análisis y sensibilización, la comunidad educativa, priorizó el problema referido al nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos de los estudiantes del VI ciclo de la EBR, disponiéndose a tomar las medidas necesarias para afrontarlo. El rol del líder pedagógico se vio fortalecido con el involucramiento de todos los actores educativos en el análisis de la realidad generando en ellos el compromiso por la mejora de la IE

Luego la comunidad educativa construyó y enunció de la visión institucional y además formuló algunas alternativas de soluciones posibles y pertinentes para afrontar al problema priorizado y elevar el nivel satisfactorio en comprensión de textos escritos. Luego de socializar y analizar todos y cada uno de los procesos de gestión escolar se identificó, seleccionó y documentó aquellos que se involucran y generan valor a la propuesta de solución al problema priorizado en busca de la mejora continua. El directivo afianzó su liderazgo entendiendo la responsabilidad de encaminar a los actores educativos hacia la visión compartida y organizar los procesos de gestión escolar hacia la solución de la problemática planteada.

Para la elaboración del Informe del Diagnóstico del Plan de Acción se elaboraron las respectivas tablas de especificaciones para la formulación de dos instrumentos para el recojo de información: ficha de monitoreo y guía de entrevista de grupo focal. La aplicación de estos instrumentos obedeció a un cronograma y no solo se recogió información sobre el desempeño de las docentes del área de Comunicación, sino que,

además, sobre las percepciones de las docentes respecto al monitoreo y acompañamiento del equipo directivo y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en sus hijos. Así mismo, se analizó la importancia del clima institucional y su incidencia en la problemática descrita en el presente Plan de Acción.

A continuación, se dio tratamiento a la información recogida con la aplicación de los instrumentos elaborados y mencionados en el párrafo anterior y sus resultados fueron interpretados considerando el aspecto literal, inferencial y criterial. Esto dio inicio a un proceso de un análisis y reflexión de tal información, siendo procesada e interpretada para la posterior toma de decisiones de la comunidad educativa, encabezados por el líder pedagógico. Para esta actividad y culminar el diagnóstico del Plan de Acción, sirvieron de orientación los tópicos sobre gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico.

Finalmente, se planteó, de manera fundamentada, una alternativa de solución a la problemática priorizada. Esta alternativa gira en torno al enfoque, estrategias e instrumentos del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, por lo que se incorporó en el Plan de Acción presente, que pretende dar solución al nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia comprensión de textos escritos involucrando a todos los actores de la comunidad educativa, generando cambios estructurales en cada una de las instituciones educativas y fortaleciendo las capacidades del liderazgo pedagógico del directivo.

10. Lecciones Aprendidas

En la experiencia de elaboración del Plan de Acción y con el rol del líder pedagógico, se han adquirido una serie aprendizajes partiendo de aciertos y desaciertos en el proceso y que nos han dejado las siguientes lecciones.

- Realizar el diagnóstico claro y objetivo del contexto para identificar los problemas que afectan el logro de los aprendizajes en los estudiantes a través del consenso y el trabajo colaborativo de la comunidad liderada por el directivo juegan un papel importante, por ejemplo, en la formulación de los instrumentos que se aplicarán para recoger información sobre el desempeño docente, percepción del MAE y participación de los padres de familia.

- Impulsar una gestión pedagógica que busque construir una cultura evaluativa institucional teniendo como piedra angular el desarrollo profesional docente como un proceso de aprendizaje permanente. Para lograrlo es necesario que el líder pedagógico genere un cambio de actitud a fin de conseguir que el docente entienda qué es lo que se espera de ellos, así como brindarles los espacios y oportunidades necesarios para empoderarlos de las capacidades metodológicas que le ayuden a cumplir con las expectativas, con el único objetivo de lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.

- Ejercer una gestión basada en el liderazgo pedagógico con la participación de la comunidad educativa es un factor importante que respalda el rol del líder pedagógico. Cuanto menos participación institucional exista en la ejecución del Plan de Acción, mayor será la complejidad del proceso de su implementación y mayores las resistencias de los docentes quienes tomarán al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación como una forma de invadir su trabajo en el aula y no como la alternativa de solución viable y oportuna ante el nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos y como la manera de mejorar la calidad de su quehacer pedagógico.

Referencias

- Bolívar, A. (2016). *Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos*. Revista Iberoamericana de investigación en Educación.
- Calero G. y otros (1999). *Comprensión y Evaluación Lectoras en Educación Primaria*. Un Acercamiento Constructivista. Editorial Praxis.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.
- Martínez, H. González S. (2010). *Ciencia y Sociedad. Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: Sentido y perspectiva*. República Dominicana.: Editorial ISNN.
- Ministerio de Educación, (2007). DS N° 028-07-ED Aprueban Reglamento de gestión de recursos propios y actividades productivas empresariales en las instituciones educativas públicas. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación, (2009). *Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas. Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación, (2010). *Orientaciones para el trabajo pedagógico. Área de comunicación*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación, (2012). *Manual del Buen Desempeño Docente*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación, (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación, (2014). *Fascículo de gestión escolar basada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación, (2015a). *Rutas del Aprendizaje. Comunicación. VI ciclo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación, (2015b). *Rutas del Aprendizaje. Comunicación. VII ciclo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes. Guía metodológica*. Bogotá: MENC.

- Mulford, B. (2006). *Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria. Algunos desarrollos internacionales. Profesorado. Revista del curriculum y formación del profesorado.*
- Robinson, V. (2008). *The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types.*
- Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y educadores, 14(2), 253-267.* Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Solé, I. (2004). *Estrategias de Lectura.* Barcelona: Editorial Grao.
- Tejedor, F. (2012). *Evaluación del desempeño docente.* Revista Iberoamericana de la Evaluación Educativa.
- Vesub, L y Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay.* Uruguay: ministerio de cultura y deporte.