

# INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

## PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS, DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82084 DEL DISTRITO DE USQUIL, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

CRUZ GUTIÉRREZ, Yanira Magali

La Libertad - Perú

2018

## Índice

Introducción .....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.....	9
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	9
2.1.2 Resultados cualitativos.....	10
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	16
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	19
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	24
5.1 Marco Conceptual.....	24
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente.....	24
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	25
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	25
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	26
5.1.1.2.1. Definición del acompañamiento pedagógico.....	26
5.1.1.2.2. Estrategias del acompañamiento pedagógico.....	26
5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.....	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.....	30
5.1.2.1.	Enfoque del área de Comunicación.....	30
5.1.2.2.	Competencia: comprende textos escritos.....	30
5.1.2.3.	Las estrategias metodológicas para la comprensión lectora.....	31
5.1.2.4.	Procesos didácticos de la competencia comprensión de textos escritos.....	33
5.2	Experiencia Exitosa.....	34
6.	Diseño del Plan de Acción.....	35
6.1	Objetivos.....	35
6.1.1	Objetivo general.....	35
6.1.2	Objetivos específicos.....	35
6.2	Matriz del Plan de Acción.....	36
7.	Plan de Monitoreo y Evaluación.....	40
8.	Presupuesto.....	46
9.	Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	49
10.	Lecciones Aprendidas.....	51
	Referencias.....	52

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	9
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	14
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como líder pedagógico.....	18
<i>Figura 4.</i> Competencia comprende textos escritos.....	31
<i>Figura 5.</i> Matriz del Plan de Acción.....	37
<i>Figura 6.</i> Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	42
<i>Figura 7.</i> Riesgos y medidas adoptarse de los objetivos específicos...	45
<i>Figura 8.</i> Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.....	47

## **Introducción**

Este trabajo académico se elaboró teniendo en cuenta el problema identificado en la IE N° 82084, el cual fue identificado a partir de un trabajo cooperativo, con presencia de directora, docentes, estudiantes y padres de familia, donde se priorizó el nivel insatisfactorio del logro de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación. El presente aborda temas de vital importancia que un líder eficaz debe tener en cuenta. Para dar solución a la problemática se debe analizar y determinar las causas que influyen y el factor que lo ocasiona, así como aplicar estrategias meta-cognitivas, siendo necesario contar con el apoyo de la comunidad educativa para optimizar los logros de aprendizajes de los estudiantes.

El presente trabajo se elaboró con la finalidad de superar la problemática identificada impulsada por la directora como líder eficaz, los docentes y padres de familia, para mejorar el aprendizaje en comprensión de textos escritos, luego de haberse observado, comprobado y verificado los resultados de la ECE 2016 para luego priorizar alternativas de solución estableciendo metas y expectativas de manera consensuada. Para alcanzar los objetivos se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento para tener resultados óptimos y lograr un nivel satisfactorio en los aprendizajes de los estudiantes.

El trabajo académico consta de diez acápites: El primero de ellos comprende la identificación de la problemática, caracterización del contexto socio – cultural de la institución educativa y la formulación del problema para identificar sus causas y consecuencias. En el segundo acápite aborda el diagnóstico y los resultados de instrumentos aplicados tanto cuantitativos y cualitativos, también su relación con los procesos de la institución educativa, compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo orientado hacia la visión de cambio de la escuela, en el tercero se expone la caracterización del directivo en función a su rol como líder pedagógico en la implementación de espacios de fortalecimiento de la práctica docente.

En el cuarto acápite se expone el planteamiento de la alternativa de solución para la mejora de los aprendizajes. Asimismo, en el quinto acápite se encuentra el marco conceptual, que sustenta la alternativa seleccionada como es el monitoreo,

acompañamiento y evaluación docente, de igual forma se considera conocimiento del área de Comunicación, enfoque del área, competencia: comprensión de textos escritos, estrategias que se pueden utilizar para la comprensión de textos escritos, las estrategias metodológicas para la comprensión lectora, los procesos didácticos de la competencia comprende textos escritos, y la experiencia exitosa que permite contrastar la efectividad de la propuesta.

El sexto acápite considera el diseño de Plan de Acción, los objetivos que nos señalan la finalidad del trabajo académico y también la matriz que contiene las diferentes actividades y estrategias que se implementarán como acciones de mejora de la problemática priorizada, en el séptimo acápite se considera el plan de monitoreo y evaluación de la alternativa seleccionada, el octavo acápite el presupuesto con los costos por cada una de las actividades planteadas, así mismo en el noveno acápite se presenta la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción y en el décimo acápite las lecciones aprendidas como conclusiones claves de este proceso. Todas estas abordan a la solución de la problemática en bien del aprendizaje de los estudiantes.

En toda institución educativa, el papel del líder pedagógico se vuelve estratégico en la medida que establezca metas y altas expectativas, priorizando una gestión centrada en los aprendizajes con liderazgo pedagógico, para ello es ineludible movilizar el potencial humano y los recursos existentes en la comunidad con la finalidad de realizar el monitoreo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente, que desarrollen los procesos didácticos adecuadamente, construyendo un currículo diversificado y contextualizado que responda a las intereses y necesidades de los estudiantes, de tal manera que la educación que reciban le sirva para enfrentar los retos de su vida cotidiana en diferentes escenarios.

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

### **1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 82084**

En el caserío de San Luis del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, región La Libertad se encuentra ubicada la Institución Educativa N° 82084 en las faldas del cerro El Poste es una zona rural de la provincia, a una altura de 3500 m.s.n.m. aproximadamente, con un relieve elevado, muy abrupto y una temperatura que oscilan entre los 5°C y 12°C, cuenta con un área de terreno 1900 m<sup>2</sup> y con un predio N° 10033862, saneado e inscrito en Registros Públicos, para llegar a la institución es necesario salir de la ciudad de Otuzco a una distancia promedio de una hora y 30 minutos, para luego continuar por la trocha a pie unos 50 min aproximadamente.

El caserío de San Luis limita con los caseríos de Santa Rosa, Miguel Grau, Simón Bolívar y Monchacap, presenta diversidad geografía con relieve accidentado quebradas, cerros, suelos áridos y húmidos, con trocha carrozable poco transitable, se caracteriza por tener un clima muy frío con frecuencia de lluvias en los meses de enero a abril, cuenta con una población de 70 ciudadanos aproximadamente, distribuidos en familias cuyas viviendas se encuentran dispersas, además existen organizaciones como: Club de madres, organizaciones de base, clubes deportivos, programa social Juntos y diversas autoridades que velan por el progreso de la comunidad a través de gestiones y trabajo comunitario.

La institución educativa es multigrado, atiende a la población estudiantil en los niveles de inicial y primaria. Cuenta con 36 estudiantes, atendidos en el turno mañana por una docente en el nivel inicial en las tres edades y dos en el nivel primaria distribuidos en los seis grados respectivamente. En la IE, existe un ambiente acogedor por parte de los docentes; en cuanto al rendimiento escolar según el informe de la ECE 2016, los estudiantes del 2° grado de Educación Básica Regular se encuentran en proceso, razón por la que los docentes realizan su práctica pedagógica con dedicación y esmero para obtener resultados exitosos.

El local de la IE N° 82084 es propio, está construido de material rústico, las paredes son de adobe, techo de eternit, piso de cemento, cuenta con dos aulas para

primaria, una para inicial, un ambiente para dirección, un auditorio en regular estado debido al programa de mantenimiento de locales escolares que se da todos los años; el patio para la recreación es pequeño, cuenta con cerco perimétrico parcial en condiciones regulares, dos letrinas con pozo ciego. Recientemente se acaba de construir una cocina, almacén y servicios higiénicos de material noble en bien de las y los estudiantes.

La relación con la comunidad es asertiva, empática, se trabaja de acuerdo a las normas legales vigentes, para facilitar la labor directiva – docente, actualmente no se cuenta con ingresos propios; por lo que todas las necesidades educativas son cubiertas con el apoyo directo de los padres de familia y gestión a entidades públicas o privadas. La institución está organizada a nivel interno con Consejo Directivo de APAFA, comité de Vigilancia y CONEI apoyados en sus funciones por la directora. Los materiales se encuentran inventariados y distribuidos en sus respectivas áreas, dándole el uso para lo cual fueron asignados.

La institución educativa cuenta con organigrama estructural y funcional, orientado por los documentos de gestión como el PEI, PAT y RI planificados en los meses de diciembre a marzo. La IE muestra una buena imagen ante la comunidad por su organización, trato horizontal, enseñando con el ejemplo y demostrando empatía. Los docentes están comprometidos en la mejora del aprendizaje, teniendo como objetivo institucional brindar una educación de calidad que promueva la formación integral de los estudiantes, dentro de un clima favorable; por tanto, se ha implementado con recursos tecnológicos como: computadoras, televisores, DVD, XO, robótica educativa, medios y materiales educativos para facilitar el trabajo de los estudiantes y docentes; para estar acorde con los avances científicos y tecnológicos.

Las fortalezas que cuenta la institución educativa son: Existencia de material educativo y herramientas metodológicas dotadas por el Ministerio de Educación, medios audiovisuales, XO, robótica educativa, docentes comprometidos con su labor, estudiantes con deseo de superación y un clima institucional favorable. Las oportunidades de la IE son: Contar con internet, el apoyo decidido de los padres de familia, autoridades que se involucran en la labor educativa, normatividad vigente y programa social Juntos. Ellos, son importantes para la generación de cambios en la institución educativa en favor de la mejora de los aprendizajes y calidad de vida de la población.

## 1.2. Formulación del Problema Identificado

Los resultados de aprendizaje de los estudiantes obtenidos en la ECE 2015 y 2016, actas de evaluación y registros brindaron información que permitió formular y luego priorizar el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio del logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 82084 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad”.

El problema detectado fue analizado en base a la técnica del árbol de problemas estableciendo causas, consecuencias y alternativas de solución. Una de las causas que ha provocado este problema es escasa aplicación de los procesos didácticos en la competencia referida a la comprensión de textos escritos; esta causa se relaciona con el factor de gestión del currículo referido a la capacidad docente. Esto genera un trabajo no planificado y muchas veces improvisando, ocasionando baja comprensión de textos escritos en los estudiantes, por este motivo los docentes deben utilizar los procesos didácticos de comprensión lectora para tener una mejor visión de su propósito pedagógico.

Frente a estos resultados se sugiere que se debe realizar círculos de interaprendizaje sobre utilización de los procesos didácticos para el desarrollo de la comprensión de textos escritos, planificando las sesiones adecuadamente, de manera que se siga fortaleciendo las capacidades docentes para que se logre mejores aprendizajes en los estudiantes para ello el líder pedagógico debe monitorear la labor del docente evidenciando compromiso con su rol.

Otra de las causas es el escaso uso de estrategias metodológicas para la comprensión lectora; la cual está asociada al factor de gestión del currículo referido a la capacidad docente. Todo esto ha provocado que los estudiantes se sientan desmotivados en el trabajo que se realiza en el aula relacionada a la comprensión de textos escritos, por este motivo los docentes deben hacer uso de las estrategias metodológicas adecuadas para la mejora continua del aprendizaje.

Teniendo en cuenta estos resultados se sugiere realizar un trabajo colegiado para generar nuevos conocimientos en el docente; debe prepararse, auto capacitarse en el uso de las diferentes estrategias metodológicas en comprensión lectora; para ser un

docente activo y dinámico de esta manera generar una clase motivadora, retadora y así despertar el interés del estudiante de manera tal que se y se vuelva un agente activo, participativo, reflexivo y crítico durante el desarrollo de las actividades.

Una tercera causa del problema es el escaso acompañamiento y monitoreo que realiza el directivo esta se relaciona con el factor monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) referido a la planificación, asesoría crítico reflexiva y retroalimentación formativa. Todo esto genera que los docentes continúen desarrollando sesiones de aprendizaje tradicionales y en muchos casos improvisan su labor pedagógica.

Frente a lo evidenciado el líder se compromete a realizar un monitoreo y acompañamiento pedagógico planificado, sistemático pertinente y adecuado, donde se evidencie la calidad de la labor pedagógica, para tomar decisiones brindando un soporte técnico y afectivo a la práctica pedagógica para optimizar el desempeño docente a partir de la reflexión individual y colectiva asumiendo compromisos en bien de la mejora del aprendizajes.

Una cuarta causa del problema es la existencia de agresiones físicas o verbales entre estudiantes; esta causa está relacionada con el factor de convivencia referido a gestión de conflictos, así como a la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Todo esto genera que existan estudiantes cohibidos, tímidos, con baja autoestima, reacios al cambio, con deficiente control de emociones y poca práctica de valores.

Frente a estos resultados se plantea desarrollar jornadas de capacitación dirigidas a los docentes para que cuenten con las herramientas necesarias para mejorar conflictos; asimismo jornadas de sensibilización con los estudiantes, promoviendo las líneas de acción como: La promoción de la convivencia escolar, prevención de la violencia escolar y la atención de casos de violencia y acoso escolar que se logrará a través de los factores de éxito como: La empatía, confianza, escucha activa, el respeto a la diferencia, diversidad (cultura o procedencia, género, condición económica y discapacidad) e inclusión de todos y todas, de esta manera se logrará aprendizajes significativos en una convivencia armoniosa.

Para poder atender las causas que permitan superar el problema es necesario considerar las fortalezas que tenemos en la institución educativa como: Material educativo y herramientas metodológicas dotadas por el Ministerio de Educación,

medios audiovisuales, XO, docentes comprometidos con su labor, estudiantes con deseo de superación y un clima institucional favorable. Las oportunidades con que cuenta la institución educativa son: Internet, el apoyo firme de los padres de familia, autoridades que se involucran en el trabajo educativo, normatividad vigente y programa Juntos. Todo esto con el único fin de lograr la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

A continuación, se presenta el árbol de problemas conteniendo el objetivo, causas y consecuencias.

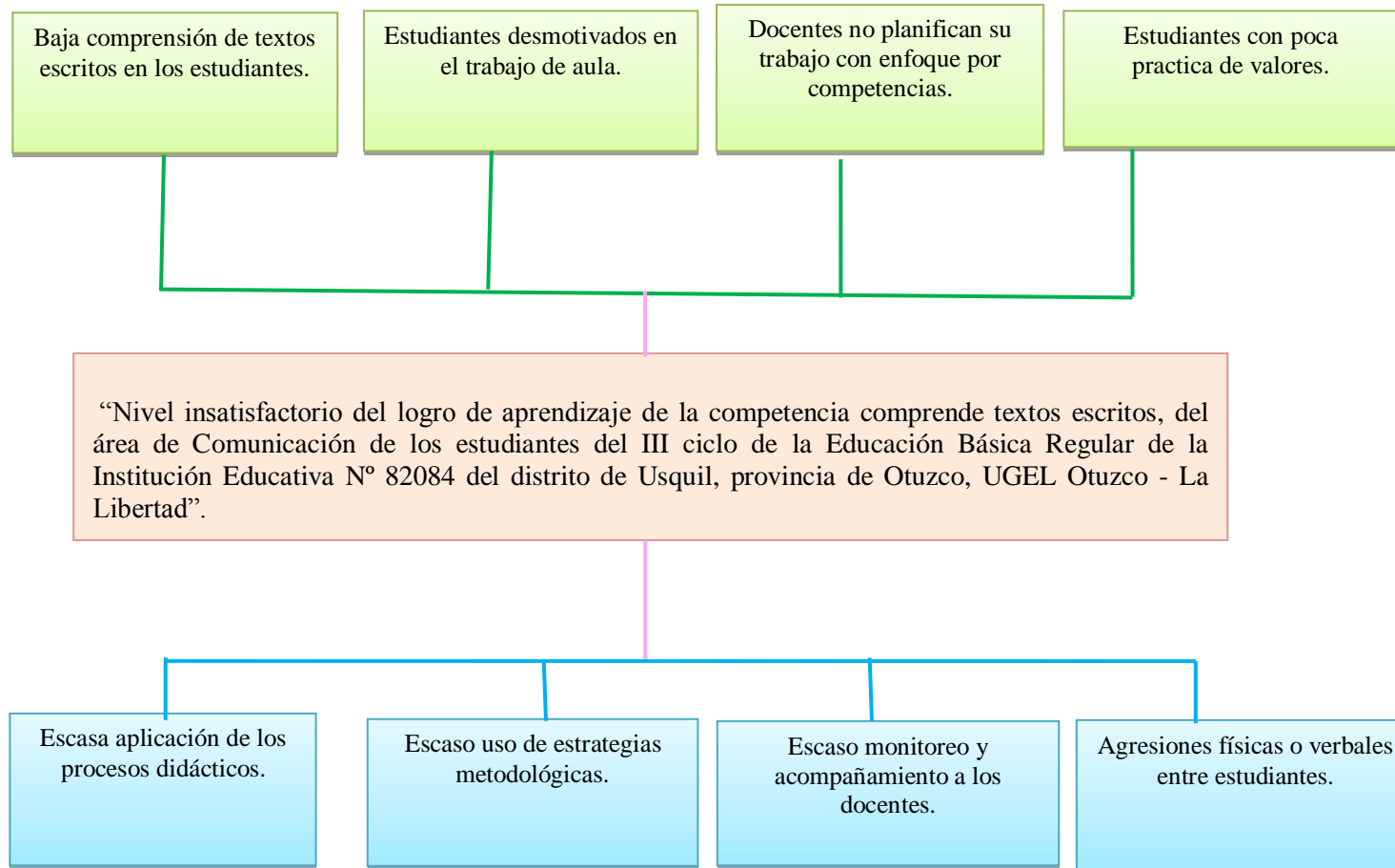


Figura 1: Árbol de problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados.

Frente a la problemática existente en la institución educativa, se planteó aplicar instrumentos cuantitativos como la ficha de monitoreo y cualitativos como la guía de entrevista, los cuales han permitido evidenciar de una manera objetiva, clara y precisa la problemática existente evidenciando cuatro causas principales como: Escasa aplicación de los procesos didácticos, escaso uso de estrategias metodológicas, escaso monitoreo y acompañamiento a los docentes y agresiones físicas o verbales entre estudiantes. Los resultados obtenidos son como se detallan a continuación.

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Analizando las tablas de los resultados obtenidos se detectó que un 50% de los ítems referentes al aspecto de uso adecuado de los procesos didácticos, el docente no utiliza estos procesos de la competencia comprende textos escritos en sus sesiones de aprendizaje. Esto se debe al desconocimiento del uso adecuado de los mencionados procesos siendo rutinario al no planificar su trabajo, improvisando su trabajo y no se cumple con el propósito señalado de la sesión de aprendizaje.

Frente a estos resultados se sugiere que se debe realizar círculos de interaprendizaje sobre utilización de los procesos didácticos de comprensión de textos escritos a través del intercambio de experiencias y estrategias que permitan al docente planificar sesiones de manera adecuada y el uso efectivo de los procesos didácticos permitiendo el logro de mejores aprendizajes significativos en los estudiantes para lo cual el líder pedagógico debe monitorear la labor del docente, para evidenciar compromiso con su labor.

Finalmente, en el 100% de los ítems que comprende el aspecto de estrategias metodológicas el docente tiene dificultades para adecuar las estrategias en función de las necesidades e intereses de los estudiantes. Esto se debe porque el docente utiliza estrategias descontextualizadas e inadecuadas en el momento de efectuar el trabajo pedagógico dentro del aula; las mismas que resultan infructuosas e insatisfactorias y

no van acorde con las necesidades de los estudiantes, ni con el propósito de la sesión de aprendizaje.

Teniendo en cuenta estos resultados se propone realizar pasantías internas entre docentes para fortalecer sus estrategias metodológicas en comprensión lectora; en donde el docente visitante observe buenas prácticas en otro docente fortaleza en determinadas estrategias permitiendo ser un docente activo, dinámico, y de esta manera generar clases motivadoras y retadoras, lo cual permitirá despertar el interés del estudiante y se vuelva activo participativo, reflexivo, crítico.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Los docentes consideran que la existencia de agresiones físicas o verbales entre estudiantes, afecta la convivencia escolar; es decir se muestran tímidos, cohibidos, apáticos, poco comunicativos, con baja autoestima ocasionando el bajo nivel de aprendizajes. Situación que se debe revertir realizando jornadas de sensibilización, actividades de integración donde los implicados realicen acciones reparadoras asumiendo compromisos de mejora; además, es necesario propiciar la práctica de valores dentro y fuera de la institución para mantener un clima institucional favorable.

Así mismo, los docentes afirman que el monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza la directora es planificado considerando los compromisos de gestión escolar, revisando, observando, emite apreciaciones, resaltando las fortalezas y sugerencias para la mejora de las respectivas sesiones de aprendizaje que tengan una secuencia didáctica y de esta manera los docentes realizarán un trabajo adecuado lo cual les va permitir al estudiante anticipar deducir y analizar.

Finalmente, los docentes consideran que el monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza la directora no se cumple a cabalidad por el poco tiempo empleado en este proceso, por lo tanto, no se logra identificar las fortalezas y debilidades existentes en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente y por ende en la competencia de comprensión de textos escritos de los estudiantes dificultando el logro de aprendizajes significativos.

Los docentes entrevistados afirman que monitoreo y acompañamiento pedagógico se ejecuta con el propósito de observar su práctica pedagógica identificando las fortalezas y superar las dificultades para asumir compromisos de mejora; pero, por motivo que la directora tiene aula a cargo esto le dificulta cumplir adecuadamente el monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes de su

institución educativa. Al respecto (Minedu, 2013) precisa que el monitoreo pedagógico. “Es un proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula”.

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

El problema detectado en torno al que gira el presente trabajo académico es el nivel insatisfactorio del logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 82084 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades en el uso de los procesos didácticos. Por otro lado, los docentes tienen problemas para adecuar las estrategias en función de las necesidades e intereses de los estudiantes. Esto se debe a que el docente no tiene en cuenta las necesidades de los estudiantes, no aplica estrategias metodológicas diferenciadas y no utiliza los procesos didácticos en la sesión.

Entre los procesos que se encuentran implicados tenemos: PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico, PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento, PO04.1 Desarrollo de sesiones de aprendizaje, PO05.1 Promover la convivencia escolar, PO05.2 Prevenir y resolver conflictos, PE01.3 Formular el PAT. De la misma manera, se relaciona con las competencias del MBDDirectivo. Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje (Minedu. 2015a).

Asimismo, se puede afirmar que los compromisos de gestión 2 y 3 no tienen relación con la problemática existente por que están referidos a retención anual de estudiantes en la IE y al cumplimiento de la calendarización planificada en la IE.

Asimismo, se obtiene las siguientes conclusiones con relación al instrumento cualitativo: La presencia de agresiones físicas o verbales entre estudiantes afecta la convivencia escolar; es decir se muestran tímidos, cohibidos, apáticos, poco comunicativos, con baja autoestima ocasionando el bajo nivel de aprendizajes. En tales circunstancias, el monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza la directora es planificado considerando el compromiso de gestión escolar número cinco, revisando, observando, emite apreciaciones, resaltando las fortalezas y mejorando las debilidades para la mejora de la práctica pedagógica. De la misma manera el líder pedagógico debe monitorear la labor del docente para evidenciar la motivación y el cumplimiento de compromiso asumidos.

El reto que tiene el líder pedagógico es mejorar el nivel insatisfactorio del logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 82084 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos reajustar y aplicar el Plan de Monitoreo y Acompañamiento a los docentes en el área de Comunicación, atender y superar las agresiones físicas o verbales entre estudiantes, así mismo sensibilizar y comprometer a los docentes sobre el uso adecuado de estrategias metodológicas de comprensión de textos escritos y comprometer a los docentes en la aplicación de procesos didácticos de comprensión de textos escritos.

Teniendo en cuenta estos desafíos se sugiere que se debe realizar círculos de interaprendizaje sobre utilización de los procesos didácticos de comprensión de textos escritos a través del intercambio de experiencias y estrategias que permitan al docente planificar sesiones de aprendizaje de manera adecuada y el uso efectivo de los procesos didácticos que van a permitir el logro de mejores aprendizajes significativos en los estudiantes, y el líder pedagógico debe monitorear la labor del docente para evidenciar su compromiso.

De igual manera se propone realizar pasantías internas entre docentes para fortalecer las estrategias metodológicas en comprensión lectora; en donde el docente visitante, observa buenas prácticas en otro docente fortaleza en determinadas

estrategias, de esta manera generar clases motivadoras lo cual permitirá despertar el interés del estudiante y se vuelva activo, participativo. A continuación, presentamos el análisis de los resultados del diagnóstico, donde se establece la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo.

<b>PROBLEMA</b>	<b>Diagnóstico (Conclusiones)</b>	<b>¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?</b>	<b>¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?</b>	<b>¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?</b>
<p>“Nivel insatisfactorio del logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 82084 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad”.</p>	<p>Resultados cuantitativos: Analizando las tablas de los resultados obtenidos se detectó que un 50% de los ítems referentes al aspecto de uso adecuado de los procesos didácticos, el docente no utiliza estos procesos de la competencia comprende textos escritos en sus sesiones de aprendizaje. Esto se debe al desconocimiento del uso adecuado de los mencionados procesos siendo rutinario al no planificar su trabajo, improvisado su trabajo y no se cumple con el propósito señalado de la sesión de aprendizaje. .El 100% de los ítems que comprende el aspecto de estrategias metodológicas el docente tiene dificultades para adecuar las estrategias en función de las necesidades e intereses de los estudiantes. Esto se debe a que el docente utiliza estrategias descontextualizadas las que no son adecuadas en el momento de efectuar el trabajo pedagógico dentro del aula; las mismas que resultan infructuosas e insatisfactorias y no van acorde con las necesidades de los estudiantes, ni con el propósito de la sesión de aprendizaje.</p>	<p>Procesos Operativos o Misionales. PO03.3 Realizar Acompañamiento Pedagógico. PO04.1 Desarrollo de sesiones de Aprendizaje. Procesos de Soporte. PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento. Procesos Estratégicos. PE01.3 Formular el PAT.</p>	<p>Compromiso 2, Retención anual de los estudiantes en la IE. Compromiso 3, Cumplimiento de la calendarización planificada de la IE.</p>	<p>Competencia 2, Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>

	<p>Resultados cualitativos: Las agresiones físicas o verbales y el acompañamiento y monitoreo pedagógico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los docentes consideran que la existencia de agresiones físicas o verbales entre estudiantes, afecta la convivencia escolar; es decir se muestran tímidos, cohibidos, apáticos, poco comunicativos, con baja autoestima ocasionando el bajo nivel de aprendizajes.</li> <li>- Los docentes consideran que el monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza la directora no se cumple a cabalidad por el poco tiempo empleado en este proceso, por lo tanto, no se logra identificar las fortalezas y debilidades existentes en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente y por ende en la competencia de comprensión de textos escritos de los estudiantes dificultando el logro de aprendizajes significativos.</li> </ul>	<p>Procesos Operativos o Misionales. PO05.1 Promover la convivencia escolar. PO05.2 Prevenir y resolver conflictos.</p> <p>Procesos Operativos o Misionales. PO03.3 Realizar Acompañamiento Pedagógico. PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento. PO04.4 Evaluar los Aprendizajes.</p>	<p>Compromiso 2, Retención anual de los estudiantes en la IE. Compromiso 3, Cumplimiento de la calendarización planificada de la IE.</p>	<p>Competencia 6, Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 2: Análisis de resultados del diagnóstico.

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

El rol del líder pedagógico de la IE N° 82084 contempla varias dimensiones según Viviane Robinson, consultada en el fascículo de Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (Minedu, 2016c). La primera dimensión referida al establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado se plantea mejorar en un 25% el nivel de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos de los estudiantes del III ciclo, establecer metas en el área de Comunicación, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario porque a nivel de la ECE nos encontramos con un bajo nivel en comprensión de textos escritos. Esto se debe desarrollar para encontrar la meta común la cual es mejorar el nivel de aprendizaje.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se planea ejecutar jornadas de reflexión con el personal docente sobre la adecuada utilización de los recursos y materiales educativos, los cuales deben ser pertinentes y motivadores. Es necesario utilizar estos recursos de manera adecuada, acorde con el propósito de la sesión de aprendizaje. Esto se debe realizar porque permite al estudiante despertar el interés por el aprendizaje y lograr la mejora continua.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento, a los docentes. Es necesario recoger la información y analizarla con el fin de que el docente asuma compromisos para fortalecer su trabajo pedagógico y mejore el aprendizaje de los estudiantes. Esto se debe hacer para reflexionar, retroalimentar su práctica pedagógica en el aula, y poder brindarles un acompañamiento adecuado elaborando un plan de mejora según su necesidad.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea organizar grupos de interaprendizaje, reuniones, trabajos colegiados mediante la conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje sobre el uso adecuado de los procesos didácticos en el área de Comunicación y auto capacitación a los

docentes. Es importante hacerlo porque se fortalece el trabajo de los docentes y permite estar actualizados en el uso de nuevas estrategias metodológicas de orden elevado, cognitivo y meta cognitivo en la enseñanza aprendizaje como el subrayado, lectura en cadena, lectura por placer, el parafraseo y mejorar el nivel de aprendizaje en los estudiantes.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar ambientes seguros y mobiliario adecuado. Es trascendental realizarlo porque los estudiantes se sienten más motivados y con ganas de aprender cosas nuevas. Esta práctica de liderazgo debe realizarse con el fin de que los docentes y los estudiantes se sientan respaldados, valorados y protegidos frente a presiones externas creando un ambiente ordenado tanto dentro como fuera del aula y poder lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.

A continuación, presentamos el siguiente cuadro relacionado con las cinco dimensiones de Viviane Robinson:

<b>Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson</b>	<b>¿Qué debo hacer para solucionar el problema?</b>	<b>¿Por qué? ¿Para qué?</b>
- Establecimiento de metas y expectativas.	Lograr mejorar en un 25% el nivel de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo.	Porque a nivel de la ECE nos encontramos con un bajo nivel en rendimiento en comprensión de textos escritos en el área de Comunicación. Para mejorar el nivel del rendimiento en los estudiantes.
- Uso estratégico de los recursos.	Realizar jornadas de reflexión con el personal docente sobre la utilización de los recursos. Lograr que todos los docentes utilicen los recursos adecuados para el logro de los aprendizajes.	Para poder despertar el interés en los estudiantes y lograr los aprendizajes esperados.
- Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Realizar monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes.	Para recoger la información de las dificultades de los docentes y poderles brindar un acompañamiento adecuado según su necesidad y así fortalecer su trabajo pedagógico, elaborando un plan de mejora.
- Promover la participar el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	Realizar trabajos colegiados mediante la conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje, sobre el uso adecuado de los procesos didácticos en el área de Comunicación.	Para se fortalece el trabajo de los docentes y permite estar actualizados en el uso de nuevas estrategias metodológicas de orden elevado, cognitivo y meta cognitivo en la enseñanza aprendizaje como el subrayado, lectura en cadena, lectura por placer, el parafraseo y mejorar el nivel de aprendizaje en los estudiantes.
- Asegurar un ambiente seguro y de soporte.	Garantizar el uso adecuado de los ambientes seguros y mobiliario adecuado.	Porque en un ambiente seguro y con un mobiliario adecuado los estudiantes se sienten más motivados para aprender y así poder lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.

Figura 3: Caracterización del rol como líder pedagógico.

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

Efectuado el análisis de las alternativas de solución de la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio del logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 82084 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad; se ha optado en considerar como alternativa más adecuada, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica al docente del III ciclo Educación Básica Regular.

El liderazgo pedagógico se evidenciará con la alternativa de solución seleccionada por que permitirá poner en práctica las dimensiones de Viviane Robinson a partir de la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, que va realizar la intervención directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas en el aula, realizando la retroalimentación para la mejora de su práctica pedagógica de los docentes.

La propuesta de solución a la problemática guarda estrecha relación con tres compromisos de gestión escolar los cuales son asumidos considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la gestión curricular, la convivencia escolar y el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha, involucrando a la comunidad educativa y lograr las metas establecidas en la institución educativa.

El monitoreo, acompañamiento y evaluación tendrá impacto en las demandas y necesidades del docente del III ciclo; de igual manera su contextualización estará de acuerdo a las características propias de ubicación de la institución educativa, con respecto al distrito de Usquil zona dedicada a la siembra de papa. Como caserío pequeño viene presentando algunos problemas sociales como chacqueo de la coca, consumo de bebidas alcohólicas, existencia de familias disfuncionales, así mismo problema de baja economía por falta de centros de trabajo. Esta problemática será considerada entre otros aspectos en el planteamiento de situaciones significativas para

desarrollar la comprensión de textos escritos en los estudiantes y contrarrestar en gran parte curricularmente las características descritas.

Se considera al “Monitoreo pedagógico como proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica pedagógica afín de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva” (Minedu, 2014a, p 50). También se consideran al monitoreo pedagógico como: El hecho de brindar asesoría permanente, es el desarrollo de estrategias y acciones de apoyo mediante las cuales el director visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente en temas importantes de su práctica elaborando un plan de mejora encaminada a resolver problemas previamente identificados (Minedu, 2007).

El acompañamiento pedagógico es un proceso formativo que brinda soporte técnico y afectivo al docente para promover el proceso de cambio en su práctica pedagógica comprometiéndolo para la mejora del aprendizaje. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión en la escuela (Rodríguez, 2011).

En tal perspectiva Valdez (2000) afirma que la evaluación del desempeño docente es una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente, dentro de un proceso formativo que permita mejorar sus estrategias metodológicas y didácticas dentro del aula; asumiendo una actitud de permanente mejora de su práctica pedagógica.

Asimismo, existen experiencias sobre monitoreo y acompañamiento que son consideradas como ejemplos y contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de las “experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa” de la Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”, La Banda de Shilcayo de la Región San Martín sobre monitoreo y acompañamiento a docentes desarrollada en el 2015.

La función del líder pedagógico demanda del trazo de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, para ello se debe tomar conciencia, ponerse de acuerdo y apropiarse de las metas de aprendizaje del área de Comunicación de la IE N° 82084, con la finalidad de mejorar y asegurar los recursos de la institución educativa y del

contexto. De igual forma es necesario reflexionar, revisar, retroalimentar y monitorear, poniendo énfasis en la reflexión permanente de la experiencia docente; igualmente incentivar la permanente actualización e involucrar al padre de familia para realizar el hábito lector en casa y conseguir mejores resultados en comprensión de textos escritos. El liderazgo debe ofrecer un entorno de confianza entre los agentes educativos para involucrarse en el aprendizaje de sus hijos.

La realización del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica se relaciona y concibe valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados en el proceso de dirección y liderazgo especialmente con la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3), en el proceso desarrollo pedagógico y convivencia escolar en el fortalecimiento del desempeño docente especialmente en desarrollar las sesiones de aprendizaje (PO04.1) y con la evaluación de los aprendizajes (PO04.4), formular el PAT (PE01.3), en gestionar la convivencia escolar y la participación esta con promover la convivencia escolar (PO05.1), prevenir y resolver conflictos (PO05.2) y con el proceso de soporte al funcionamiento de la IE con administrar recursos humanos y dentro del monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

La institución educativa se proyecta a trabajar mediante una gestión por procesos en donde cada agente educativo trabajará de manera articulada y participativa hacia el logro de la visión de cambio la cual nos orienta al logro de la convivencia democrática basada en el respeto por la vida y la dignidad humana; con estudiantes emprendedores con buen rendimiento en las áreas de Matemática y Comunicación, con conocimientos tecnológicos, docentes capacitados y comprometidos con el aprendizaje; padres de familia involucrados en las actividades educativas para lograr el desarrollo integral de los estudiantes en mejora del aprendizaje.

El MAE, Gestión Curricular, MBD Directivo y Compromisos de Gestión Escolar están relacionados entre sí. El MAE tiene como fin optimizar la práctica pedagógica y los aprendizajes, en la competencia de comprensión de textos escritos; así mismo la gestión curricular debe orientarse a la formación de los estudiantes y a la mejora del aprendizaje, relacionándose de gran manera con la gestión curricular y la alternativa de solución para lograr el cuarto compromiso de la gestión escolar acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa poniendo énfasis en los

aprendizajes de los estudiantes realizando acciones para mejorar la labor docente con círculos de interaprendizaje y autocapacitación.

Para demostrar la validez de la alternativa de solución relacionado al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente en relación a los aprendizajes de los estudiantes, se les efectuará una evaluación de entrada al inicio del año escolar; luego se irá inspeccionando ambas variables para verificar su avance mediante instrumentos de recojo de información y al final también se evaluará a los estudiantes para establecer los logros, las dificultades y las variables que accedieron al logro, las que dificultaron y poder tomar decisiones adecuadas.

Teniendo en cuenta que la evaluación docente tiene un carácter formativo, porque permite identificar evidencias sobre las debilidades y fortalezas de la práctica para mejorar los desempeños y promover el desarrollo se ha considerado desarrollar la heteroevaluación a través de las visitas al aula, la coevaluación mediante la observación entre pares, y la autoevaluación por medio de la autogestión para tomar decisiones para la práctica pedagógica.

La directora debe promover y conservar la participación democrática de todos los actores educativos para el logro de aprendizajes, así como también promover un buen clima escolar basado en el respeto, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los actores educativos están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada en la IE generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de la comprensión de textos escritos; los padres de familia deben trabajar en coordinación con los docentes para lograr mejorar la comprensión de textos escritos.

Según Viviane Robinson (2008),

en su quinta dimensión: “garantizar un ambiente seguro y de soporte considera que esta práctica de liderazgo debe garantizar que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. Para esto es necesario tener normas claras y pertinentes”.

La directora en la actualidad tiene dificultad para ejecutar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; debido a que tiene aula a cargo, por tal motivo deberá asumir riesgos como el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada, situaciones que se enfrentaran con cronogramas consensuados para el acompañamiento brindando un ambiente seguro y asertividad a las docentes.

Se prevé cambios sustantivos en el monitoreo, acompañamiento y evaluación; teniendo en cuenta el enfoque critico – reflexivo, es factible el manejo de estrategias e instrumentos del MAE para establecer diálogo interactivo directora-docentes, que utilizando comunicación asertiva se logre recoger necesidades y demandas de aprendizaje con el propósito de realizar acompañamiento acorde a las necesidades docentes y fortalecer las capacidades profesionales en el área de Comunicación.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

Este acápite presenta referentes teóricos sobre el monitoreo, acompañamiento y evaluación docente, el área de Comunicación, su enfoque, la competencia comprende textos escritos, estrategias metodológicas de comprensión lectora y los procesos didácticos de la competencia, en donde se encuentra el problema priorizado. Todo esto permite dar solución a la problemática, lo cual será evidenciado en las alternativas de solución propuestas.

**5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Docente.** El monitoreo, acompañamiento y evaluación hoy en día es muy importante porque nos va a permitir recoger información objetiva y fidedigna, para poder mejorar el desempeño pedagógico; centrándose en lo que realiza el docente en el aula, a través del dialogo y la reflexión crítica generando compromisos de cambio que garantice el logro de los aprendizajes.

**5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.** El monitoreo pedagógico es un proceso de recojo de información que nos permite identificar las fortalezas y debilidades del docente en su práctica pedagógica con la finalidad de enriquecer y mejorar en bien del aprendizaje del estudiante. Asimismo proporciona información real y objetiva sobre el desempeño docente de los procesos pedagógicos para tomar decisiones que permitan contribuir en su labor profesional.

**5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.** Proceso planificado, ordenado de recojo y análisis de información que evidencia la eficacia de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula para tomar decisiones y asumir compromisos que contribuyan a la mejora continua del aprendizaje y por ende en la comprensión de textos escritos de los estudiantes del 2º grado de Educación Básica Regular y así poder identificar los logros y los aspectos críticos que serán tomados en cuenta en el Plan de Acción. Es así que,

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

El líder pedagógico en referencia la cita precedente; considera al monitoreo pedagógico como un proceso sistemático, permanente, formativo, positivo, útil y creíble que va a permitir mejorar el desempeño docente, registrando hechos y situaciones sin la intención de medir ni calificar, sino, como apoyo a la labor docente, con la finalidad de elaborar el plan de mejora que permita comprometerlo aún más y así poder mejorar el logro del aprendizaje de los estudiantes.

*5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico.* Existen diversas estrategias de monitoreo pedagógico que se pueden utilizar para la obtención de la información, su análisis y procesamiento para la toma de decisiones en relación al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa; así como las necesidades didácticas de los docentes, las más acertadas podrían ser:

-Visita al aula. Proceso de recojo información mediante la observación al docente en el desarrollo de su práctica pedagógica, para identificar fortalezas y debilidades y posteriormente realizar la asesoría y compromisos oportunamente para mejore su desempeño en relación a los propósitos establecidos.

-Observación entre pares. Cada docente se convierte en experto de aquellas prácticas que mejor realice. Por turnos el docente experto visita a otro que tenga dificultades para registrar los avances cuya intención es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de circunstancias auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo.

*5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico.* Los instrumentos recogen información consensuada, que parten de la autocrítica de la propia práctica, orientándola a asumir compromisos de cambio de los docentes estos pueden ser:

- Ficha de observación para el monitoreo pedagógico. Es un instrumento de recojo de información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica y el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula, la cual considera los

siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de comprender textos escritos, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de dicha competencia y clima en el aula.

- Cuaderno de campo. Es un block de notas donde se apuntan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Contiene anotaciones, registros gráficos y evidencias de hechos que posteriormente entrañarán a un proceso de análisis.

**5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.** El acompañamiento pedagógico es un proceso nos permite analizar las evidencias recogidas, orientar y reflexionar críticamente sobre el trabajo pedagógico del docente en el aula; con la finalidad de asesorarlo y tomar decisiones para superar las dificultades o falencias observadas logrando mejorar el desempeño de la práctica docente en bien del logro de los aprendizajes de los estudiantes.

**5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.** El acompañamiento pedagógico es un proceso planificado de análisis de información que evidencia la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula para poder brindar asesoría, tomar decisiones y compromisos que contribuyan a la mejora de su práctica pedagógica y al logro de aprendizajes. (Minedu (2014).

El líder pedagógico considera que el acompañamiento pedagógico es un proceso formativo que va a permitir la auto reflexión del docente acerca de su labor que desarrolla en el aula, generando compromisos de cambio través del dialogo y la reflexión centrado en la mejora continua para garantizar el logro de los aprendizajes en los estudiantes la cual está relacionada directamente con el marco del buen desempeño docente que contribuye a la mejora de la práctica pedagógica. (Rodríguez, 2011)

**5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.** El director debe contar con un amplio repertorio de estrategias y medios que pueden usar de acuerdo a las necesidades del docente ya que todos no pueden recibir la misma retroalimentación.

El acompañamiento pedagógico considera las siguientes estrategias, según (Guerrero, 2016)

- Asesoría personalizada. Esta estrategia consiste en brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. Cada visita toma como

insumo las consecuencias de la visita anterior para su planificación, a fin de demostrar mejores prácticas. La continuidad de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la institución educativa.

- **Círculos de interaprendizaje.** Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes para docentes y directivos de una misma escuela o comunidad, en los cuales se aborda principalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión.

- **Pasantías.** Se refiere a la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinadas estrategias. La observación es participante. Requiere que previamente se identifiquen buenas y malas prácticas en el desarrollo del proceso pedagógico, la aplicación de determinada metodología o estrategia. Así mismo, requiere que se prevea quien atenderá el aula del docente que realizara la pasantía.

- **Jornadas de auto formación docente.** Fortalecen las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico notable como respuesta, especialmente, a las necesidades de aprendizaje docente.

- **Sistematización de la práctica.** El proceso de acompañamiento forma un espacio idóneo para que acompañadas y acompañados se apropien de esta estrategia. Ayuda apreciar y a valorar las actuaciones con mejores resultados, así como reconocer lecciones aprendidas. (Minedu, 2017a).

**5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.** Es un proceso planificado, organizado, permanente y continuo que nos permite recoger información fehaciente y fidedigna para valorar el desempeño del docente en su práctica pedagógica en aula permitiendo al docente y directivo tomar decisiones pertinentes, adecuadas y oportunas; en la que a su vez se asumen compromisos en bien de la institución educativa mejorando el aprendizaje de nuestros estudiantes.

**5.1.1.3.1. Definición de evaluación.** La evaluación de la práctica docente “no debe tener como objetivo vigilar, controlar, castigar ni excluir, sino favorecer el perfeccionamiento del profesorado a través de la identificación de aquellas cualidades que conforman a un buen docente. La evaluación como forma de control, exclusión, vigilancia y control es desnaturalizada e inaceptable, pues desfigura la

profesionalización, la formación y el desempeño de los docentes” (de Charapo, Farfán, Rincón y Jaime, 2008, p.172)

Partiendo de la cita anterior un líder pedagógico considera a la evaluación del desempeño docente como una actividad necesaria e importante dentro de la institución educativa; la cual contribuirá de forma directa y efectiva a la mejora de la práctica pedagógica de cada docente; valorando aspectos positivos, para optimizar su desempeño haciendo uso de los resultados y plantearse metas de superación profesional que nos permitirá elevar la calidad educativa.

*5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.* La evaluación responde a dos propósitos, el primero a las evaluaciones de carácter administrativo, relacionadas con las demandas de inestabilidad y permanencia en la carrera pública magisterial; y el segundo a las evaluaciones de carácter formativo dirigidas a aportar evidencias y certezas sobre las debilidades y fortalezas de la práctica pedagógica para mejorar los desempeños y promover el desarrollo profesional la cual se efectúa en la misma institución educativa (Murillo, 2007). Se considera como tipos de evaluación los siguientes:

- Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula. Se emplea pautas de observación, tablas de interacción o diferentes escalas de medida del comportamiento docente, se propone que las evaluaciones se consideren con los logros del aprendizaje de los estudiantes y se relacione con la capacidad del docente para crear un ambiente propicio para el aprendizaje.

- Modelo de evaluación a través de pares. Es el procedimiento donde los docentes de una misma institución educativa o externos a ella, califican el desempeño de otros profesores, los pares son expertos en el campo docente lo cual da la pauta a una evaluación basada en la experiencia profesional de profesores que se desenvuelven en la misma área de conocimientos que el evaluado. Haciendo uso de un instrumento para asegurar la objetividad de los juicios que se emiten (rubricas o escalas gráficas, descriptivas y numéricas) u observaciones con juicios y sugerencias. Si es formativa se realiza una retroalimentación de la observación de clases por pares evaluadores, generándose un intercambio intencionado entre los pares y docentes observados.

- Modelo de autoevaluación. Es la reflexión del docente sobre su propia actividad, permitiéndole una mejora en su desempeño; admite conocer la percepción sobre su propia práctica, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, una de las ventajas es que los docentes son los mejores jueces de su

desempeño y aportan información que no es posible observar con otros modelos. Este modelo tiene desventajas que puede limitar su uso, si los objetivos no son claros o no se orientan a la formación, los docentes pueden completar las autoevaluaciones para “cumplir” formalidades o para complacer a las autoridades.

- Modelo de evaluación través de portafolio. Es una herramienta que reúne distintas evidencias, las reflexiones y el pensamiento del docente detrás del trabajo en las clases. Además permite conocer los recursos con los cuales el docente asume la enseñanza, y las habilidades, que no necesariamente se ven reflejadas en el aula. Es un modelo, donde el docente es el informante de los productos relacionados con su ejercicio, aunque en ocasiones se puede incluir evidencias de otras fuentes (opiniones de estudiantes y colegas, etc.). Es bastante completo, ya que puede comprender autoevaluaciones, expectativas actuales y metas futuras del profesor.

*5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación.* Son el conjunto de herramientas y experiencias diseñadas para que los docentes puedan conseguir información fehaciente sobre la calidad del aprendizaje de sus estudiantes. Igualmente se utilizan para facilitar la conversación entre los estudiantes y el docente concerniente al proceso de aprendizaje y cómo optimizarlo. Algunos instrumentos son: Lista de cotejos, registro anecdótico, escala de estimación, portafolios, mapa conceptual, mapa mental, entre otros.

También se considera como instrumento de evaluación (Minedu, 2017b)

- Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje. Consigue la intervención activa y el interés de los estudiantes por las acciones planteadas, apoyándolos a ser conscientes del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.

- Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje. Emplea de forma efectiva el tiempo, consiguiendo que, durante el desarrollo de toda o casi toda la sesión los estudiantes estén trabajando en actividades de aprendizaje.

- Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico. Estimula al planteamiento de actividades de aprendizaje y establece interacciones pedagógicas donde el estudiante puede formular ideas, comprender, relacionar o desarrollar activamente actividades de manera creativa.

- Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza. El docente durante el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes permanece atento apoyándolos a cada uno de ellos para identificar sus

logros o dificultades y poder brindarles la retroalimentación y/ o adecuar los aprendizajes acordes a sus necesidades.

- Propicia un ambiente de respeto y proximidad. Se comunica con cortesía, amabilidad con los estudiantes dentro del aula. Además, está atento y percibe sus necesidades afectivas o físicas, respondiendo a ellas con comprensión y empatía.

- Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes. El docente utiliza mecanismos positivos para regular el comportamiento inadecuado de los estudiantes haciendo respetar y cumplir las normas de convivencia establecidas en consenso, permitiendo cumplir con el propósito de la sesión adecuadamente.

**5.1.2 Área de Comunicación.** El área de comunicación tiene como propósito que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad y representar el mundo de forma real o imaginaria. Este proceso se da mediante el uso del lenguaje, una herramienta esencial para la formación de las personas, pues les admite tomar conciencia de sí mismos al organizar y dar sentido a sus vivencias y saberes. Los aprendizajes que favorece el área de comunicación favorecen a comprender el mundo contemporáneo, tomar decisiones y actuar éticamente en diferentes ámbitos de la vida. (Minedu, 2016)

**5.1.2.1. Enfoque del área.** El sistema educativo peruano plantea un enfoque comunicativo textual que los docentes vienen apoderándose en la medida de nuestras posibilidades, experiencias y saberes. Este enfoque se basa en los aportes teóricos y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas afines con el lenguaje. Los estudiantes emplean su lengua cada día, expresan y reciben textos completos que responden a sus intereses y necesidades, teniendo en cuenta los procesos cognitivos (Minedu, 2015, p.13).

**5.1.2.2. Competencia: Comprensión de textos escritos.** ¿En qué consiste esta competencia? 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, 2015b).

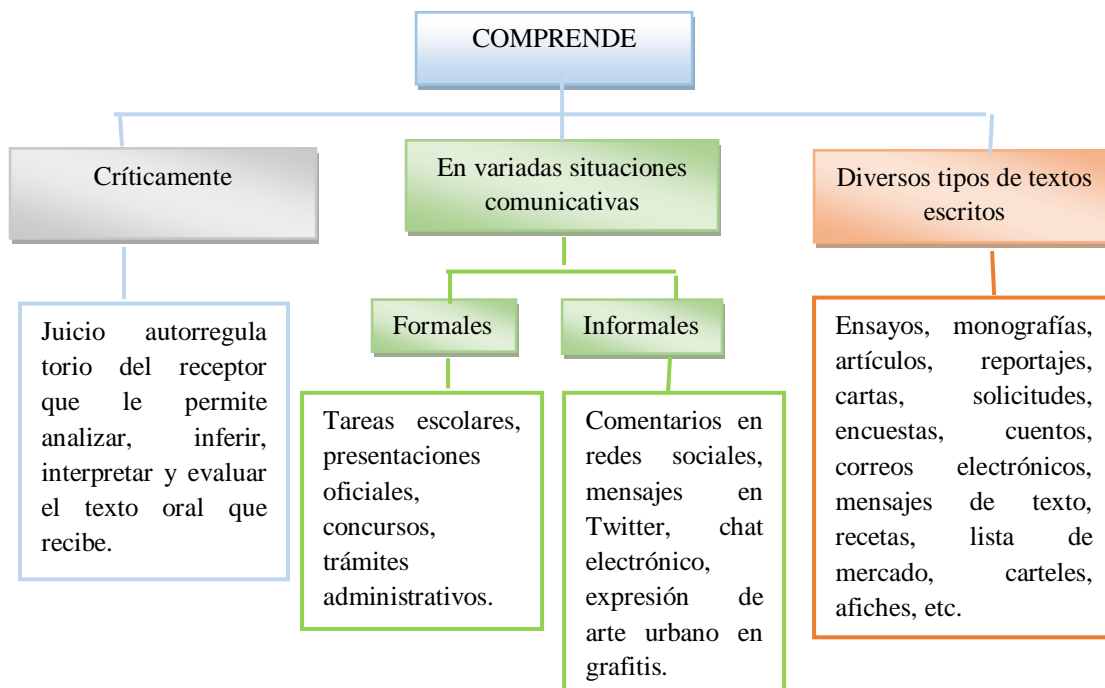


Figura 4: Competencia comprende textos escritos diagnóstico.

El líder pedagógico considera que la comprensión de textos escritos se debe desarrollar promoviendo la lectura por placer en los estudiantes de tal manera que permita ir desarrollando desde muy temprana edad su pensamiento crítico frente a diversas situaciones comunicativas, partiendo de sus saberes previos formula preguntas de tipo literal, criterial e inferencial las cuales le van a permitir recuperar información, evaluar y reflexionar para dar su punto de vista de lo leído; además es de suma importancia fomentar el hábito de la lectura en la familia.

**5.1.2.3. Las estrategias metodológicas para la comprensión lectora.** Aprender a leer significa aprender a encontrar sentido e interés a la lectura. Significa aprender a encontrarse competente para la ejecución de tareas de lectura y sentir la experiencia emocional gratificante del aprendizaje.

Aprender a leer significa también aprenderá ser activo ante la lectura, tener objetivo para ella, auto interrogarse acerca del contenido y acerca de la propia comprensión. En definitiva, significa aprender a ser activo, investigador y a ejercitar un control sobre el propio aprendizaje.

Para el desarrollo de la comprensión de textos escritos, se puede usar las siguientes estrategias según (Solé Isabel, 2004).

- Interrogación de textos. Mientras más variados y cuantiosos sean los materiales de lectura que el niño disponga, mayor será la familiarización con las diversas características del texto, lo que del mismo modo le facilitará el camino al significado. Durante esta actividad de interrogación de textos, el niño va enunciando hipótesis sobre la base las claves.

- Activación de los esquemas cognitivos. Esta actividad sirve para inducir y tomar conciencia de los esquemas cognitivos, es decir los conocimientos del mundo y del lenguaje, con que los niños enfrentan los textos.

- Utilización de fichas de comprensión de lectura. Las fichas de lectura impresas o hechas por el docente pueden ser utilizadas en forma flexible.

En primer lugar, puede servir de textos de lectura silenciosa individual, pero igualmente pueden utilizarse para la lectura oral, siempre que esta cumpla con un fin comunicativo. Del mismo modo se usa el texto como pretexto para desarrollar actividades tales como expansión del vocabulario, incremento de la información, habilidades de estudio, etc. Las actividades que acompañan a cada texto deben ser realizadas, en lo posible, por el estudiante en forma libre, autónoma o participativa. Sin embargo, el docente puede apoyar las actividades de los estudiantes mediante la instrucción verbal de los conocimientos o facilitando ejemplos. Es trascendental que se establezca rotundamente el propósito para utilizar las fichas, el cual debe apuntar a desarrollar la comprensión y no utilizarlas tan solo como medio de evaluación.

También se consideran estrategias para ser utilizadas antes de la lectura; visita a la biblioteca del colegio, cada estudiante leerá un libro diferente a la de sus compañeros, motivar la lectura del texto relacionado la trama principal con algún hecho que podría ser relacionado con la vida real, solicitar la participación de los estudiantes para que opinen acerca del caso presentado, que fundamenten sus respuestas y finalmente, recomendar textos según los temas elegidos por los estudiantes.

Durante la lectura; leer parte del texto en voz alta, comentar lo leído; destacar, luego de la lectura, no solo el contenido del texto, sino la forma, recursos empleados; extraer del texto expresiones cuyo significado pueda ser entendido de manera literal; preguntar a los estudiantes acerca de su significado y promover al descubrimiento de este y el texto en casa. Finalmente, después de la lectura se considera fijar metas de lectura semanales, pedir que identifiquen el pasaje que más les gustó, conversar

acerca de los personajes que intervienen en la obra, pedir que los describan y que opinen sobre ellos y motivar la creación de poemas o acrósticos acerca de relatos narrativos.

**5.1.2.4. Los procesos didácticos de la competencia comprensión de textos escritos.** Isabel Solé utiliza tres momentos para para comprender un texto:

Antes de la lectura, para lograr el objetivo de activar los conocimientos previos se pueden usar actividades como: Procesos didácticos tenemos: Antes de la lectura, que consiste en tener claro para qué va a leer (objetivo), preguntarse: ¿Qué sé yo acerca de este texto? y formularse predicciones sobre el texto. Durante la lectura, que consiste en plantearse preguntas sobre lo que se va leyendo, aclararse posibles dudas acerca del texto, resumir las ideas del texto y después de la lectura, permite sintetizar, hacer esquemas, mapas conceptuales y aumentar el conocimiento inicial, identificar la idea principal, elaborar un resumen y formular y responder a preguntas.

Durante la lectura, sugiere trabajar con los estudiantes las siguientes actividades: 4 tipos de preguntas, se debe comprobar la comprensión del texto, desarrollar habilidades tales como: identificar, relacionar y deducir la información sobre un texto, pregunta con enfoque, su objetivo guiar la lectura hacia el sentido global del texto, monitorear la comprensión de la lectura y desarrollar actividades meta cognitivas, rompecabezas de vocabulario, desarrollar vocabulario contextual, estrategias tales como ortografía acentual, literal y segmentación silábica.

Después de la lectura, sugerimos trabajar con los estudiantes: Preguntas críticas, desarrollar la comprensión crítica, mapa del personaje, desarrollar actividades como: identificar e inferir información, la capacidad de argumentar a partir de la evidencia que entrega el texto, espejo de mente abierta, desarrollar actividades de comprensión lectora, la capacidad de síntesis, potenciar los aportes de la cultura, la creatividad e imaginación, comprender un personaje de un texto en profundidad, bitácora de aprendizaje, desarrollar actividades de meta cognición. Aportes para la enseñanza de la lectura para poder dar solución a la problemática, contextualizando las estrategias y materiales que se emplean ya que si el docente lo aplica adecuadamente logrará mejorar el aprendizaje en los estudiantes.

## 5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa” de la Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” La Banda de Shilcayo de la Región San Martín sobre monitoreo y acompañamiento a docentes desarrollada en el 2015. Fue ejecutada por los docentes Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara.

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

La experiencia fue planteada de la siguiente manera: primeramente se debería hacer una autoevaluación a todo el personal docente de inicial, primaria y secundaria; luego se realizarían reuniones permanentes para recapacitar sobre el trabajo pedagógico y esto se debería hacer por especialidades en el caso de secundaria y por ciclos en el caso de primaria, bajo la orientación de los directivos de la institución, ya que ellos serían los responsables de realizar el acompañamiento pedagógico en aula, además, con el apoyo de algún docente de la especialidad o ciclo.

Entre las conclusiones difundidas se mencionan que, los docentes deben involucrarse desde el inicio en todas las actividades; así como también establecer una comunicación asertiva, empática, constante con los docentes monitoreados para que asuman compromisos, mostrando una actitud de cambio planteándose metas reales de mejora. Además, los maestros fueron capacitados por parte de un programa del Ministerio de Educación en las Rutas de Aprendizaje y acompañados en aula por los especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL). Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

A continuación se presenta los objetivos generales y específicos que orientaran el desarrollo del plan de acción referido a la problemática existente en la institución educativa sobre nivel insatisfactorio del logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 82084 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad. Estos objetivos están en función de cada proceso que interviene en el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

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

Mejorar la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión de textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas del docente del III ciclo de la Institución Educativa N° 82084 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad.

#### **6.1.2 Objetivos específicos.**

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

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

- Evaluar la experiencia docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento en el desarrollo de las estrategias metodológicas para la comprensión lectora.

## **6.2 Matriz del Plan de Acción**

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica del docente del III ciclo en el área de Comunicación; para lo cual se emplean estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la comprensión de textos escritos. Este propósito concluye en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación en el aula para recoger información sobre estrategias metodológicas, procesos didácticos y la gestión de conflictos en el aula; a partir de ello se ejecuta un trabajo acorde con el contexto por parte de la directora con la finalidad de brindar el apoyo oportuno y eficaz a los docentes para el mejoramiento de sus competencias pedagógicas.

Por consiguiente acatando la normatividad vigente como el Marco del Buen Desempeño Docente y Marco del Buen Desempeño Directivo, el monitoreo y acompañamiento permitirá que los docentes mejoren sus estrategias metodológicas y prácticas pedagógicas en el aula lo que redundará en los estudiantes, Asimismo basándonos en los compromisos de gestión escolar según la RM N° 657 – 2017 – MINEDU, referido a progreso anual de aprendizaje de todas y todos los estudiantes de la IE, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE y gestión de la convivencia escolar en la IE, esto asegurará un buen clima en la institución educativa y que los padres de familia se involucren en la educación de sus hijos.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica al docente del III ciclo en el área de Comunicación.	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos y la gestión de conflictos en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100 % visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Directora	X											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directora	X											
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directora		X										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Directora		X										
					1.5 Procesamiento de resultados de la primera visita.	Directora			X									
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3).	Directora					X					X		
	Porcentaje de observación entre pares.	100 % de Observación de pares.	Observación de pares.	2.1 Elaboración de cronograma de observación de pares.	Directora	X												
				2.2 Socialización de cronograma.	Directora Docentes	X												

					2.3 Visita entre pares.	Directora			X	X	X	X
					2.4 Sistematización de resultados.	Directora Docentes						X
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos.	Porcentaje de docentes que reciben asesoría personalizadas para el análisis de su práctica pedagógica.	100 % de Asesoría personalizada.	Asesoría personalizada.	3.1 Análisis previo de la información del monitoreo.	Directora	X					
					3.2 Convocar al docente luego de la visita al aula.	Directora		X				
					3.3 Análisis de la información recogida del monitoreo y búsqueda de información para la retroalimentación.	Directora Docentes			X		X	X
					3.4 Reflexión conjunta con el docente y retroalimentación de la práctica pedagógica.	Directora Docentes			X		X	X
	Evaluar la experiencia docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento en el desarrollo de las estrategias	Porcentaje de evaluaciones a los estudiantes para realizar la heteroevaluación.	100 % Evaluaciones de entrada y salida.	Heteroevaluación, evaluación de los estudiantes.	4.1 Elaboración de la evaluación de entrada.	Directora	X					
					4.2 Aplicación de la información e informe de resultados.	Directora Docentes		X				
					4.3 Elaboración de la evaluación de salida.	Directora						X



## **7. Plan de Monitoreo y Evaluación**

Para garantizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción el Plan de Monitoreo y Evaluación es muy trascendental lo cual permitirá identificar en forma oportuna las anomalías, dificultades y/o necesidades de mejora de las actividades planificadas partiendo del recojo de información que ayuda a identificar los problemas en el desarrollo del proceso de implementación; con el propósito de tomar decisiones que permite, modificar las acciones o actividades forjadas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que se obtiene de este proceso permitirá realizar un monitoreo planificado, adecuado y consensuado. El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

-Nivel de implementación de las actividades de Monitoreo: Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE, fue ejecutada sin ningún contratiempo, jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo, elaboración del cronograma de monitoreo, diagnóstico del desempeño docente primera visita, éstas actividades están en un nivel avanzado lo cual favorece el trabajo docente; procesamiento de resultados de la primera visita, se informó a tiempo los resultados, observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3) el trabajo docente está en un nivel avanzado, elaboración de cronograma de observación de pares, socialización de cronograma, visita entre pares y sistematización de resultados tienen implementación avanzada la cual es favorable y beneficioso.

-Nivel de implementación de las actividades de Acompañamiento: Análisis previo de la información del monitoreo, convocar al docente luego de la visita al aula, análisis de la información recogida del monitoreo y búsqueda de información para la retroalimentación también la reflexión conjunta con el docente y retroalimentación de la práctica pedagógica todas las mencionadas en su mayoría se encuentran implementadas en su totalidad.

- Nivel de implementación de las actividades de evaluación se evidencian las siguientes estrategias: La heteroevaluación de los estudiantes, la coevaluación a través de la observación entre pares y la autogestión docente; mediante las actividades se evidencia en el cuadro del plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción, que

algunas se encuentran en el nivel 4 de implementación avanzada y en su mayoría en el nivel 5 implementada.

- Evidencias e instrumentos. Las evidencias que sustentan el nivel de logro de las actividades desarrolladas en el monitoreo, acompañamiento y evaluación del Plan de Acción son las que a continuación se detallan: Acta de asistencia, instrumentos contextualizados, plan de monitoreo, informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente, matriz de evidencias, lista de prioridades para el acompañamiento, informe de monitoreo, acta de reunión, fotografías, ficha de monitoreo, ficha con compromisos asumidos, cuaderno de campo, pruebas de entrada, ficha de observación, prueba de salida, actas, registros documentados, cronograma y registro de asistencia.

- Los instrumentos del Plan de Acción están en función de las actividades y estrategias presentadas y son los que a continuación se detallan: Lista de cotejo de las actividades.

-Los recursos son aquellos que permiten tener en cuenta cada actividad afín de avalar su efectividad a través de la dotación de diversos materiales como material impreso, papelotes, plumones, CD, USB y cuaderno de campo.

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

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTO	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
				0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos y la gestión de conflictos en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.						X	- Acta de asistencia.	Lista de cotejo de las actividades.	Material impreso, papelotes, plumones.	90% de visitas ejecutadas.
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.					X	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.				
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.					X	- Plan de monitoreo.				
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).					X	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.				
			1.5 Procesamiento de resultados de la primera visita.					X	- Matriz de evidencias. - Lista de prioridades para el acompañamiento.				
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3).					X	- Informe de monitoreo.				
	Porcentaje de observaciones de pares.	Observación entre pares.	2.1 Elaboración de cronograma de observación de pares.					X	- Acta de reunión. - Fotografías.	Lista de cotejo de las actividades.	Material impreso, papelotes, plumones.	95% de observaciones ejecutadas.	

			2.2 Socialización de cronograma.						X					
			2.3 Visita entre pares.					X						
			2.4 Sistematización de resultados.					X						
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos.	Porcentaje de docentes que reciben asesoría personalizada para el análisis de su práctica pedagógica.	Asesoría personalizada.	3.1 Análisis previo de la información del monitoreo.						X	- Ficha de monitoreo.	Lista de cotejo de las actividades.	Material impreso	90% de asesoría personalizada.	
			3.2 Convocar al docente luego de la visita al aula.											- Ficha con compromisos asumidos.
			3.3 Análisis de la información recogida del monitoreo y búsqueda de información para la retroalimentación.						X					- Ficha de monitoreo.
			3.4 Reflexión conjunta con el docente y retroalimentación de la práctica pedagógica.						X					- Cuaderno de campo.
Evaluar la experiencia docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento en el desarrollo de las estrategias	Porcentaje de evaluaciones a los estudiantes para realizar la heteroevaluación.	Heteroevaluación, evaluación de los estudiantes.	4.1 Elaboración de la evaluación de entrada.						X	- Pruebas de entrada.	Lista de cotejo de las actividades.	Material impreso CD, USB, cuaderno de campo.	100% de evaluaciones implementadas.	
			4.2 Aplicación de la información e informe de resultados.						X					
			4.3 Elaboración de la evaluación de salida.						X					- Ficha de observación.

metodológicas para la comprensión lectora.			4.4 Aplicación de la evaluación de salida e informe de resultados.						X	- Prueba de salida.			
	Coevaluación a través de la observación entre pares.		5.1 Observación de pares en aula.						X	Actas.	Lista de cotejo de las actividades.	Documentos normativos, plumones. Pizarra, material de escritorio, ficha de monitoreo impresa.	100% de participación en las jornadas.
			5.2 Sistematización de los resultados obtenidos.						X	Registros documentados.			
			5.3 Valoración y comunicación de los resultados.						X	Registro. Documentos.			
	Autogestión docente.		6.1 Ejecución de los procesos de autogestión de manera individual.						X	Actas de compromiso.	Lista de cotejo de actividades.	Ficha de monitoreo Impresa.	100% de compromisos asumidos.
			6.2 Comunicación de resultados, toma de decisiones y compromisos.						X	Actas de compromisos.			

Figura 6: Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.

**LEYENDA:**

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

Toda acción o plan que se quiera implementar o realizar en la institución educativa, corre el riesgo que se presenten algunas dificultades que obstaculicen el desarrollo de las actividades programadas por ende el Plan de Acción quede en el olvido; sin dar resultados a su objetivo de creación. Frente a estos posibles obstáculos que se puede encontrar en el desarrollo de la propuesta de solución según la problemática, estamos considerando alternativas de como superar estos inconvenientes. Los cuales se especifican en el siguiente cuadro.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>MEDIDAS A ADOPTARSE</b>
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos y la gestión de conflictos en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directora con aula a cargo dificulta la realización del monitoreo.</li> <li>- Visitas imprevistas de PP.FF. o entidad superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar las actividades de manera consensuada.</li> </ul>
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de compromiso docente para asumir responsabilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar un ambiente de confianza y asertividad a los docentes para asumir compromisos de mejora.</li> </ul>
Evaluar la experiencia docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento en el desarrollo de las estrategias metodológicas para la comprensión lectora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docentes ven la evaluación como instrumento sancionador o de despido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar soporte efectivo a los docentes.</li> </ul>

Figura 7: Riesgos y medidas adoptarse.

## **8. Presupuesto**

El Plan de Acción cuenta con la elaboración del presupuesto según el Decreto Supremo N° 028-2007-ED que aprueba el Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas la cual especifica la utilización adecuada de los recursos propios. En ese sentido se presenta la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la realización de cada una de las actividades citadas en el plan de acción; además permite conocer de modo adelantado y ordenado, la inversión y el origen de la misma.

El cuadro de presupuesto presenta actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, los periodos, costos y las fuentes de financiamiento según como se detalla a continuación.

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PERIODO</b>	<b>COSTOS</b>	<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.I.EE.	Primera semana de marzo	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo	Ninguno	Convenio con la UGEL
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de abril	Ninguno	
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.5 Procesamiento de resultados de la primera visita.	Tercera semana de julio	Ninguno	-----
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3).	Julio – noviembre	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.1 Elaboración de cronograma de observación de pares.	Marzo	S/ 0.50 de fotocopias por el número de docentes	-----
2.2 Socialización de cronograma.	Marzo	Ninguno	Convenio con la UGEL e instituciones privadas.
2.3 Visita entre pares.	Mayo – julio- setiembre - noviembre	Ninguna	
2.4 Sistematización de resultados.	Noviembre	S/ 0.50 de fotocopias por el número de docentes	Recursos propios
3.1 Análisis previo de la información del monitoreo.	Marzo	Ninguna	-----
3.2 Convocar al docente luego de la visita al aula.	Marzo	Ninguna	-----
3.3 Análisis de la información recogida del monitoreo y búsqueda de información para la retroalimentación.	Mayo – agosto – noviembre	Ninguna	-----
3.4 Reflexión conjunta con el docente y retroalimentación de la práctica pedagógica.	Mayo – agosto – noviembre	Ninguna	-----
4.1 Elaboración de la evaluación de entrada.	Marzo	S/.1.00 fotocopias	Recursos propios

4.2 Aplicación de la información e informe de resultados.	Marzo		
4.3 Elaboración de la evaluación de salida.	Noviembre	S/. 1.00 de fotocopias	Recursos propios
4.4 Aplicación de la evaluación de salida e informe de resultados.	Noviembre	Ninguno	-----
5.1 Observación de pares en aula.	Marzo	Ninguno	-----
5.2 Sistematización de los resultados obtenidos.	Junio - setiembre	Ninguno	-----
5.3 Valoración y comunicación de los resultados.	Junio - setiembre	Ninguno	-----
6.1 Ejecución de los procesos de autogestión de manera individual.	Junio - setiembre	Ninguno	-----
6.2 Comunicación de resultados, toma de decisiones y compromisos.	Marzo	S/. 1.00 fotocopias	Recursos propios

Figura 8: Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.

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

La elaboración del Plan de Acción ha tenido varios procesos a partir de los cuales se fue complementando cada uno de los acápites durante el avance del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, es así que la primera experiencia en este trabajo fue realizar el análisis de la de la situación existente en la IE mediante de la cual se identifica como problema priorizado “El Nivel insatisfactorio del logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos” y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la IE N° 82084. Todo ello fue posible gracias a los contenidos desarrollados en el módulo 0 que permitieron ir empoderando al directivo con los temas de la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico.

Este módulo precisa una ruta de cambio sobre la escuela que queremos la cual permitió formular retos sobre la realidad educativa; utilizando la técnica de la chacana se pudo identificar la problemática relacionada con los aprendizajes de los estudiantes. De esta información obtenida se logró identificar como problema el nivel insatisfactorio del logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 82084 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad.

En otro momento de la experiencia se adquiere información para fortalecer el liderazgo pedagógico precisado en el módulo 1, los cuales permitieron elaborar la visión institucional, del mismo modo formular las alternativas de solución coherentes con el problema priorizado, “Nivel insatisfactorio del logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos”. En referencia al Módulo 2, se analiza cada uno de los procesos de gestión escolar en el mapa de procesos de la institución educativa que tengan relación con la propuesta de solución al problema priorizado en el Plan de Acción.

La Participación y clima institucional tratado en el módulo 3 es coherente a la problemática comprende textos escritos también logramos realizar el informe del diagnóstico para recoger información adecuada a la problemática en base a ello se elaboran tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y grupo focal. Se

aplicaron los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con los cuales se recogió información sobre el desempeño docente del área de Comunicación; sus conocimientos acerca de monitoreo y acompañamiento del equipo directivo y sobre la intervención de los padres de familia en el desarrollo de la comprensión de textos escritos de sus hijos.

Así mismo, el Módulo 4 brinda un amplio conocimiento sobre Gestión Curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, que fueron de gran ayuda para finalizar con éxito el diagnóstico; luego se realiza el debido procesamiento de los resultados logrados tanto cualitativos como cuantitativos que fueron analizados e interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; y haciendo la reflexión de la información recabada para la toma de decisiones.

De igual manera el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente tratado en el módulo 5, señala el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para incluirlo en el diseño del Plan de Acción. También se brindó las orientaciones necesarias y la estructura para la construcción del Plan de Acción que va a permitir plantear acciones reales para contrarrestar el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos planteando una alternativa de solución adecuada que involucra a toda la comunidad educativa activamente en todo el proceso de desarrollo. Por ello el producto del Plan de Acción es el resultado del interés del líder pedagógico de la institución por darle solución a la problemática existente basándose en la información valiosa recibida en los módulos estudiados.

Por último, el módulo 6 es transversal a todos los módulos referido al Plan de Acción el cual estuvo dividido en dos fascículos uno y dos su contenido se relacionaba al árbol de problemas, el árbol de objetivos y propuesta de solución a la problemática propiciando las alternativas de solución el cual nos sirvió para ubicar nuestra problemática y obtener una respuesta; permitiéndome tener de una manera más clara y precisa la temática para la conducción y terminación del Plan de Acción.

## **10. Lecciones Aprendidas**

Este Plan de Acción permitió identificar un conjunto de aprendizajes sobre nuestros aciertos y errores en el proceso vivenciado, reconociendo que es acceder a tener en cuenta una serie de aprendizajes y experiencia desarrolladas permitiendo tener una mejor visión en la gestión escolar en donde el directivo es el principal gestor de los cambios y evoluciones en el trabajo diario de la institución educativa, evidenciando y reconociendo que:

Es necesario partir del diagnóstico situacional, en donde se ubica la institución educativa para identificar problemas que aquejan el logro de aprendizajes de los estudiantes y de esa manera construir un plan de mejora para la práctica docente que permita desarrollar en el aula mejores estrategias metodológicas para involucrar al estudiantes en procesos activos y creativos de desarrollo de sus competencias que le permitan obtener aprendizajes para la vida.

Es imprescindible comprometer a los docentes en el desarrollo de su práctica pedagógica y establecer una cultura evaluativa; por tal motivo es importante socializar el instrumento de monitoreo a fin de cambiar esquemas sobre evaluación y mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Por ello se necesita construir otros dispositivos complementarios apropiados a la realidad que le permita al directivo registrar su práctica pedagógica, a través de indicadores claros y conocidos por todos.

Es importante contar con la participación de toda la comunidad educativa que desde su rol deben promover la construcción de un ambiente de aprendizaje basado en el respeto, la tolerancia, y la solidaridad para el logro de la visión de la institución educativa en el marco de un enfoque por procesos que garantizan la articulación de cada una de las acciones propuestas en los documentos de gestión y que permitan obtener mejores resultados de aprendizaje.

## Referencias

- Charapo, G. J., Farfán, L. J. R., Rincón, E. y Jaime, L. H. (2008) *Evaluación del desempeño docente Cuaderno de Lingüística Hispánica 11*, 167 – 178. 172.
- Decreto Supremo N° 028. Diario Oficial el Peruano, Lima, 09 de noviembre del 2017.
- Guerrero, L. (2016) *¿Y cómo haría un director escolar para gestionar el currículo?*. Recuperado de <http://www.educacionperu.org/y-como-haria-un-director-escolar-para-gestionar-nada-menos-que-el-curriculo/>.
- Ministerio de Educación (2007) *Programa de acompañamiento pedagógico. Para mejorar aprendizajes de las instituciones educativas de áreas rurales*. Lima: CNE 13; 19.
- Ministerio de Educación (2013) *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2014) *Fascículo de la gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2015a) *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2015b) *Rutas de Aprendizaje comunicación III ciclo ¿Qué y cómo aprenden nuestros niños y niñas?*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2016a) *Fascículo de Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2016b) *Programa Curricular de Educación Primaria Educación Básica Regular*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2017a) *Fascículo de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2017b) *Manual de aplicación Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente*. Lima. Minedu.
- Murillo, F.J. (2007) *Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente. Una panorámica América y Europa*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Novak, D.A. – D.B. Gowin (1988) *Aprendiendo a aprender*. Barcelona: Martínez Roca.

- Pantoja Vallejo, Antonio. *La gestión de conflictos en el aula. Factores determinantes y propuestas de intervención*. Universidad de Jaén.
- Resolución Ministerial N° 657. Diario Oficial el Peruano, Lima, 22 de noviembre del 2017.
- Robinson, V.M, et al (2008) “*The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types*”. En: *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Rodríguez – Molina, G. (2011) *Funciones y rasgos de liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y educadores*, 14(2), 253-267. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>. 262
- Solé, Isabel (2004) *Estrategias de Lectura*. Lima. Editorial Grao.
- Valdez, V. H. (2000) *En un mundo de cambios rápidos, solo el fomento de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores. Ponencia presentada en el encuentro iberoamericano sobre evaluación de desempeño docente*. OEI México, 23 al 25 de mayo. Recuperado de <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>
- Villarini, A. (1996) *1er. Seminario taller sobre fundamentos y principios de evaluación auténtica*. República Dominicana: Facultad Autónoma de Santo Domingo.
- Slideshare <https://es.slideshare.net/alopeztoral/instrumentos-evaluacion>