

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 DELÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80830 “ZOILA HORA DE ROBLES” DEL DISTRITO DE CHEPÉN, PROVINCIA DE CHEPÉN - UGEL CHEPÉN – LA LIBERTAD.

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

DÍAZ GAMARRA, Luis Enrique

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	4
2. Diagnóstico.....	10
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.....	10
2.2.1. Resultados Cuantitativos.....	10
2.2.2. Resultados Cualitativos.....	11
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E. Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	17
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	20
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	24
5.1 Marco Conceptual.....	24
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación	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.....	25
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	26
5.1.1.3. Evaluación.....	27
5.1.1.3.1. Instrumentos de evaluación.....	27
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.....	27
5.1.1.3.3. Tipos de evaluación.....	28
5.1.2 Área Curricular Comunicación.....	29
5.1.2.1. Enfoque del área de comunicación.....	29
5.1.2.2. Competencia.....	29
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia	29
5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia	31

5.1.2.2.3. Planificación de sesiones de aprendizaje.....	31
5.1.2.2.4. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones.....	32
5.2 Experiencia Exitosa.....	33
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.....	35
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	39
8. Presupuesto.....	43
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	45
10. Lecciones Aprendidas.....	48
Referencias.....	49
Apéndices.....	51

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	9
<i>Figura 2.</i>	Cuadro de análisis de resultado de diagnóstico	15
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del Rol como líder pedagógico	19
<i>Figura 4.</i>	Matriz del plan de acción.....	37
<i>Figura 5.</i>	Plan de monitoreo y Evaluación del plan de Acción.....	40
<i>Figura 6.</i>	Cuadro de Riesgos y medidas del plan de monitoreo y evaluación del plan de acción	42
<i>Figura 7.</i>	Cuadro de presupuesto de plan de acción	43

Introducción

El plan surge de una problemática educativa generada por la mala práctica docente, en temas relacionados a manejo del enfoque del área de comunicación, desarticulación de la planificación curricular, el desinterés por los aprendizajes por parte de los estudiantes, el incumplimiento a las normas de convivencia y el insuficiente Plan de monitoreo que no incluye actividades de acompañamiento y evaluación, cuyas evidencias se observan en las fichas de monitoreo y sesiones de aprendizaje; para el plan se elaboraron matrices a fin de analizar los procesos que ocurren en el trabajo pedagógico, cuya técnica empleada fue la observación y se elaboró teniendo en cuenta dos aspectos fundamentales, la planificación y los procesos pedagógicos que ocurren en la sesión de aprendizaje

El plan contiene la identificación de la problemática mediante el árbol de problemas que fundamenta sus causas y efectos que afecta los aprendizajes de los estudiantes, la contextualización de mejora de los aprendizajes en los estudiantes determinada por la decidida función que le corresponde asumir al docente, que requiere contar con habilidades y capacidades que se tienen que poner de manifiesto al momento de seleccionar sus estrategias o formas de enseñanza

Aborda el plan los compromisos de gestión escolar en relación a la problemática, que tiene su fundamento de atención en el marco del buen desempeño directivo tanto en sus dimensiones como sus respectivos compromisos, los procesos de gestión escolar, correlacionados con el monitoreo, acompañamiento y evaluación, también considera fuentes de información que fueron requeridas y las técnicas e instrumentos que se utilizó para recoger información, procesarlas y establecer acciones para la mejora de los aprendizajes.

La Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, implementado por el Ministerio de Educación y ejecutada por el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, fortalece nuestras competencias y capacidades como directivos, cuyo producto, alcanzamos, evidenciando el diagnóstico cuyo problema priorizado en la I.E. el mismo que se denomina “El bajo nivel de los aprendizajes en la competencia de comprende textos escritos, en el área de comunicación de los estudiantes del VI ciclo de educación básica regular de la institución educativa N°

80830 “Zoila Hora De Robles” del distrito de Chepén – provincia de Chepén - UGEL Chepén – La Libertad”.

Consecuentemente el presente trabajo contiene en su primer acápite la identificación de la problemática que nos permite planificar actividades que reviertan las dificultades de aprendizaje encontradas; en el segundo acápite proponemos el diagnóstico que arroja la deficiente planificación curricular por parte de los docentes, el poco uso y manejo de materiales educativos; en el tercer acápite, desarrollamos la caracterización del rol del líder pedagógico, apoyándonos en Viviane Robinson y su influencia de sus cinco dimensiones; en el cuarto acápite consignamos el planteamiento de alternativas de solución, siendo la principal actividad el Plan de Monitoreo, acompañamiento y Evaluación; en el quinto acápite se describen el enfoque de área a tratar, definiciones, estrategias e instrumentos de evaluación.

A partir de acápite sexto, se presenta el diseño de Plan de Acción el cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta; en el acápite séptimo se presenta el Plan de MAE, que nos garantiza el logro de objetivos formulados; el acápite octavo establece los recursos económicos y materiales con los que se debe contar para su aplicación; el acápite noveno se hace una descripción de lo aprendido y de los productos alcanzados en el desarrollo de los módulos de la segunda especialidad en gestión y liderazgo pedagógico; en el acápite décimo reflexionamos como los nuevos aprendizajes nos permiten ver cómo hemos actuado en otras ocasión, como diagnosticar, investigar, proponer, soluciones para la mejora.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 80830 “Zoila Hora de Robles”

La Institución Educativa se denomina N° 80830 “Zoila Hora De Robles” ubicada en la ciudad de Chepén, Jirón Ulises Robles Viera N° 230, distrito y provincia del mismo nombre – La Libertad, creada en el año 1966, en la actualidad tiene más de 51 años brindando servicio educativo en dos turnos, se ubica en zona urbana, en la región costa. Pertenece a la jurisdicción educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Chepén y a la Gerencia Regional de Educación La libertad.

En la ciudad de Chepén, la ciudadanía se enmarca preferentemente en actividades productivas provenientes del agro y el comercio, su producción arrocerá única en el país por su variedad, calidad y sabor, como también el comercio ya que tradicionalmente se concentran en esta ciudad pobladores de las zonas rurales y alto andinas para las actividades de compra – venta, todo esto hace que se genere un desarrollo desordenado y la invasión de determinados sectores para el comercio informal, los puestos de trabajo en el agro generan desocupación puesto que no todo el año se siembra, la desocupación engendra necesidades y origina la delincuencia, el sicariato entre otros males existentes de nuestra sociedad.

Atendemos dos niveles educativos, tanto primaria con 921 alumnos como secundario con 997 alumnos, cuenta con infraestructura física de material noble de unos 25 años de construcción. La implementación tecnológica es parcial, siendo necesario implementar para favorecer los aprendizajes, nuestros padres de familia muchos están comprometidos con los aprendizajes de sus hijos, otros no, muchos de los estudiantes no alcanzan el nivel de logro destacado, docentes que vienen comprometiéndose en adoptar medidas de cambio y los directivos que seguimos bregando por alcanzar el liderazgo pedagógico, personal administrativo que no es capacitado con mínimas remuneraciones en igual de condiciones que los auxiliares de educación.

En la actualidad se sigue compartiendo la idea que los alumnos se agrupen por género en el nivel secundario, medida que no ayuda en la socialización ni mucho menos trabajar con el enfoque transversal de igualdad de género. es necesario y urgente mejorar el sistema de evacuación en el cambio de turno ya que los estudiantes tienen dificultades para su ingreso y salida al medio día. Se experimenta con mucha frecuencia que los alumnos no superan sus hábitos de conservación del medio ambiente puesto que a menudo se observa que arrojan sus desperdicios en cualquier lugar pese a que cuentan con los lugares e instrumentos correspondientes, generando así un doble esfuerzo en el personal correspondiente perdiéndose energías que puedan ser utilizadas para otras actividades.

Se considera que la puntualidad es un camino para preparar las condiciones favorables de todo cambio, en este caso se debe poner énfasis en el desarrollo de la personalidad de los educandos, se heredó de las administraciones anteriores el culto a Dios por ello se comparte a menudo la oración en la hora de ingreso, se cumple con el saludo a los símbolos patrios, el calendario cívico, local y regional se toma en consideración en el que hacer educativo. La mejora de la calidad educativa está supeditada a diversas condiciones de educabilidad y que en muchos casos no solo depende de la escuela o del sector educación sino de la familia y los diferentes organismos multisectoriales.

Una de nuestras principales potencialidades es que somos la institución educativa con mayor número de estudiantes, docentes en la provincia, el personal que labora en esta casa de estudios viene paulatinamente realizando entrenamiento profesional, alcanzando grados profesionales que ayudan en la toma de decisiones, los jóvenes se vienen comprometiendo en la mejora de sus aprendizajes, los programas educativos del Ministerio de Educación retroalimentan las actividades pedagógicas así como las alianzas estratégicas con centros de educación superior del medio coadyuvan en el servicio de apoyo de orientación estudiantil y a la familia de los chicos.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Los bajos promedios y los resultados de la evaluación censal 2015 – 2016, son de preocupación tanto en el personal directivo, jerárquico, docente, como tal se busca identificar los motivos que genera el bajo rendimiento en el área de comunicación, hecho que a su vez genera el desinterés por los aprendizajes y en otros altera la

convivencia escolar, de otro lado se pudo apreciar en reunión de grupo focal los resultados fueron las bajas calificaciones, concluyendo que el Problema priorizado es “ Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprende textos escritos, en el área de Comunicación de EBR en la Institución Educativa N° 80830 “Zoila Hora de Robles” del distrito de Chepén, provincia de Chepén, UGEL Chepén – La Libertad.

El desconocimiento del enfoque de comprensión de textos escritos, demuestra que el docente realiza un proceso de enseñanza tradicional, aquí se ve afectado el factor de gestión del currículo en cuanto a motivación y condiciones o capacidades. Se ha considerado que uno de los problemas detectados en los estudiantes, es que estos no tienen buenas prácticas comunicativas, a su vez no disfrutan de la lectura y por ende no alcanzan niveles satisfactorios en el área de Comunicación, generando así una cadena negativa en el logro de aprendizajes. De este modo entendemos que está fallando la aplicación del enfoque de comprensión de textos escritos “Comunicativo Textual”, la enseñanza tradicional viene generando la desmotivación, el abandono y la frustración profunda que afecta los aprendizajes.

La falta de articulación de la práctica pedagógica, genera en los estudiantes bajo rendimiento, aquí se afecta el factor de gestión del currículo en cuanto a motivación y condiciones o capacidades. El rol del docente no puede limitarse a la transmisión de conocimientos y su labor no puede estar desarticulada a los intereses y necesidades de los estudiantes, ni menos descontextualizada a su realidad social, económica, cultural, porque genera bajo rendimiento de los educandos. Según Dewey afirmaba que el estudiante es un sujeto activo, y que es tarea del docente generar entornos estimulantes para desarrollar y orientar esta capacidad de actuar. De este modo, es el maestro quien debe conectar los contenidos del currículum con los intereses de los alumnos. (*Actualidad de su pensamiento pedagógico* – Educ.ar 1916).

El desinterés por los aprendizajes, se registra por la insuficiente aplicación de estrategias de aprendizaje, y aquí se afecta el factor de la gestión del currículo en cuanto a motivación y condiciones. Por lo tanto, el desinterés engendra el aburrimiento como: la pasividad, la inercia, la tristeza e incluso algo muy nuestro; el enojo y hasta la agresión rebelde. Su origen se comprende también a partir de dificultades de orden afectivo en el círculo familiar, problemas de integración, necesidades educativas especiales no cubiertas, bajo nivel de autoestima etc. Es importante que los docentes ofrezcan estrategias significativas, impartiendo clases de

calidad, pero con calidez, formando vínculos afectivos y motivando al educando por medio de dinámicas de grupo o pasatiempos didácticos tanto en la escuela como en la familia.

La lectura es un proceso complejo que cada persona realiza por si misma; este le permite examinar el contenido de lo que lee, analizar cada una de sus partes para destacar lo esencial y comparar conocimientos ya existentes con los recién adquiridos. La experiencia de leer es adquirida por los niños desde temprana edad, pero requieren del apoyo de sus padres y maestros para lograr un pleno dominio, por lo que todas las prácticas que se realicen en el aula y en la casa mejoran su competencia lectora. Las estrategias permiten a los lectores elaborar, organizar, y evaluar la formación textual, siendo necesario el manejo de estrategias para la mejora de la atención, memoria, comunicación y aprendizaje y se deben usar de manera selectiva y flexible.

El incumplimiento a las normas de convivencia, ocasiona actividades que no son propias a los aprendizajes por ende genera acciones en deterioro de la infraestructura y de las relaciones interpersonales. Aquí se ve afectado el factor de la convivencia escolar. Este contexto está marcado por la constante crisis de valores, los modos de vida tradicionales no han sido remplazados satisfactoriamente por valores sólidos que sirvan de punto de referencia a las jóvenes generaciones. Esta es una de las causas del aumento de la conflictividad y la violencia entre los jóvenes, tanto a nivel social como escolar. Esta situación preocupa gravemente a los profesores, especialmente a los de Educación Secundaria, ya que es una etapa en la que se concentran la mayor parte de las conductas disruptivas o antisociales de los alumnos.

Es importante que la estructura organizativa del aula sea dinámica y flexible, de tal manera que permita a los alumnos un alto grado de participación. Se considera que las ventajas que ofrecen los modelos de organización cooperativa, sobre los competitivos e individualistas, son muy evidentes y beneficiosos. Otro elemento que se considera clave para crear un clima de participación es el diálogo, en cuanto este contribuye de manera decisiva en la formación de personas tolerantes y facilita la convivencia escolar ejercitando el respeto, la responsabilidad como valores fundamentales.

Actualmente nos encontramos con una nueva realidad escolar, debido a factores que han ido cambiando como el interés, la motivación, la disciplina, y el clima escolar en el aula, también han aparecido nuevos aspectos como la mayor diversidad y heterogeneidad del alumno, el desinterés por el estudio y la facilidad con que

consiguen las cosas. El desinterés por el estudio que algunos alumnos presentan afecta la vida de sus familiares y recibiendo un mayor impacto los estudiantes mismos ya que estos reciben consecuencias como un bajo rendimiento académico.

El incumplimiento a las normas de convivencia, o al marco normativo del sector educación se debe considerar para la gestión positiva de conflictos procedimientos como la negociación en la que las partes dialogan buscando un acuerdo satisfactorio, la otra posibilidad es la mediación o negociación asistida aquí se requiere de una tercera persona neutral quien ayuda a las partes para una negociación efectiva, o puede recurrir a la construcción de consensos mediante este mecanismo se busca satisfacer la mayor cantidad de intereses en aras del bien común y la comunidad educativa. (MINEDU, 2017c).

La Institución Educativa debe enmarcarse en un modelo democrático para la gestión de la disciplina escolar, en el que democracia y autoridad van de la mano y se pone de manifiesto con el cumplimiento de los derechos y deberes de todos los miembros de la comunidad educativa. Las normas son claras y los valores que sustentan este modelo son: Libertad, respeto, justicia y solidaridad los mismos que se aprenden y ejercen a partir del discernimiento es decir democrático y constructivista. Se promueve en este sentido el paso de la heteronomía (las reglas son externas, se siguen por obediencia o temor al castigo) a la autonomía (las reglas se siguen porque se comprende su sentido e importancia).

En cuanto a la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, consideramos que gracias al modelo democrático de disciplina se reconoce que una adecuada convivencia requiere de pautas y normas que la favorezcan que por lo general estas normas son aprobadas en el aula por mediación del docente y a nivel de institución son aprobadas democráticamente como es el caso del Reglamento Interno, su cumplimiento permite evitar el surgimiento de conflictos y evitar al mismo tiempo consecuencias que lamentar. En tal sentido el objetivo de las normas de convivencia no es el control sino la formación integral y el bienestar de los estudiantes.

Las medidas reguladoras no pueden vulnerar los derechos de los estudiantes deben más bien buscar la reflexión sobre su comportamiento, asuman responsablemente sus consecuencias y se dispongan a cambiar. Las medidas reguladoras apuntan a promover el desarrollo de la autonomía y la autorregulación de los estudiantes, debemos promover algunas medidas reguladoras como: las respetuosas, formativas, razonables, graduales, reparadoras, restauradoras entre otras.

El incumplimiento a las normas de convivencia, conlleva a una gestión positiva de conflictos mediante procedimientos como la negociación, la mediación o negociación asistida, la construcción de consensos. La institución educativa debe enmarcarse en un modelo democrático para la gestión de la disciplina escolar, donde la práctica de valores como la Libertad, respeto, justicia, y solidaridad se pongan de manifiesto. La gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, consideramos al modelo democrático aplicable para una adecuada convivencia. Las medidas reguladoras no pueden vulnerar los derechos de los educandos y deben apuntar a promover el desarrollo de la autonomía y la autorregulación (formativas, reparatorias, etc.). Aquí se ve afectado el factor de la convivencia escolar.

El inadecuado Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación no permite complementar los objetivos y metas institucionales, respecto a logros de aprendizaje y aquí vemos afectado el factor MAE tanto el manejo de enfoque, planificación, la falta de asesoría crítico reflexiva, hasta la fecha solo hemos limitado la labor del líder pedagógico a realizar trabajos de monitoreo que concluyeron con las demás actividades que demanda el acompañamiento y evaluación, las mismas que inician con el monitoreo quien nos permite desarrollar reflexión respecto a las dificultades y fortalezas, donde se incidirá en el asesoramiento y refuerzo, se debe socializar los resultados y finalmente asumir los compromisos pertinentes.

A continuación, se presenta el árbol de problemas en lo que se evidencia la problemática priorizada, las causas y efectos.

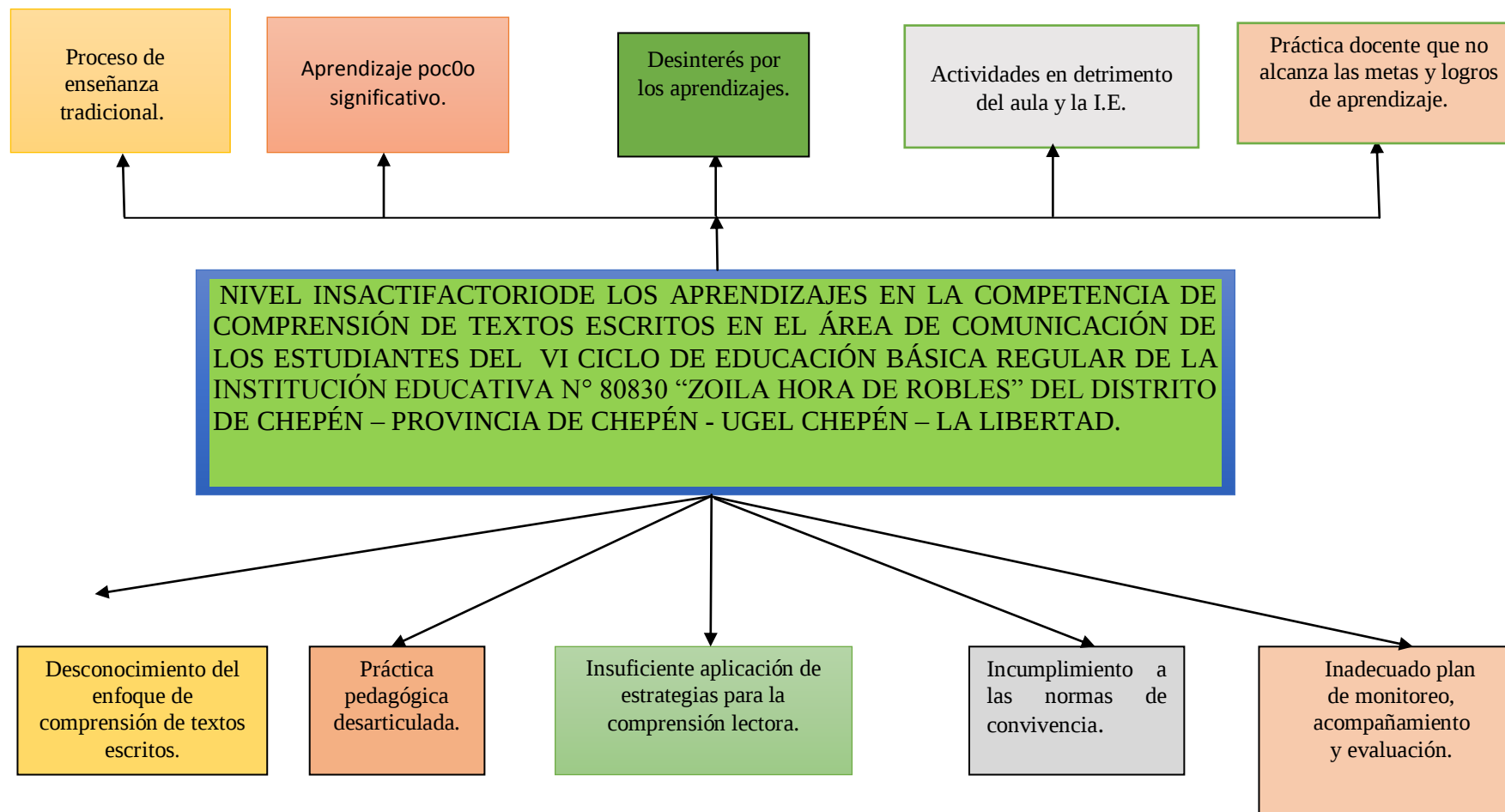


Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para la elaboración del diagnóstico, se aplicaron diferentes técnicas e instrumentos de recolección de información. La información cuantitativa se obtuvo con la técnica de la observación, usando como instrumento las fichas de monitoreo. En lo referente a la información cualitativa, se aplicó la técnica de la entrevista a partir de un Focus Group. Asimismo, a través de la aplicación de una ficha de registro, que fue aplicado a un grupo de 8 estudiantes del VI ciclo, quienes respondieron en forma anónima las preguntas en cuanto a uso de tiempo, materiales educativos, buen trato a los estudiantes.

2.1.1 Resultados Cuantitativos. Con respecto a planificación curricular se puede concluir que el 100% de docentes monitoreados de un total de tres docentes del área de comunicación se encuentran en el nivel proceso, por lo tanto, es necesario brindar asesoría a los docentes mediante círculos de aprendizaje ya que no llegan al nivel logrado. Respecto al uso del tiempo en las actividades pedagógicas, podemos concluir que el 67% de los docentes se encuentran en el nivel inicio, el 33% de docentes se encuentran en el nivel proceso, frente a estos resultados es necesario brindar asesoría a los docentes mediante jornadas pedagógicas. Respecto al docente acompaña a los estudiantes en sus aprendizajes, podemos concluir que el 100% de los docentes se encuentran en el nivel de proceso, frente a estos resultados es necesario brindar asesoría a los docentes mediante trabajo colegiado.

Respecto al docente realiza retroalimentación de los aprendizajes, podemos concluir que el 100% de los docentes se encuentran en el nivel de proceso, frente a estos resultados es necesario brindar asesoría a los docentes mediante trabajo colegiado. Respecto al uso del tiempo en las actividades pedagógicas, podemos concluir que el 67% de los docentes se encuentran en el nivel inicio, el 33% de docentes se encuentran en el nivel proceso, frente a estos resultados es necesario brindar asesoría a los docentes mediante jornadas pedagógicas.

Al extraer información de las conclusiones del informe de diagnóstico. Se describen los aspectos o categorías investigadas y las fuentes utilizadas. Su redacción

está en función a cada aspecto, tomando en cuenta los indicadores, según la Tabla de Especificaciones del Instrumento Cuantitativo: se señala el porcentaje e interpretación de nivel inferencial. Estos resultados son la fuente principal para poder establecer las metas y demandas que requieren atención en la institución educativa. Entendidas finalmente que se hace necesario complementar el plan de monitoreo con actividades de acompañamiento y evaluación, puesto que a la fecha sólo se ha limitado a monitorear y poco o nada se ha reflexionado sobre el particular.

2.1.2 Resultados Cualitativos. La información cualitativa se obtuvo luego de aplicar un cuestionario de preguntas un grupo de estudiantes, cuyo contenido estuvo dividido en dos aspectos, uno relacionado con la existencia y uso de material didáctico y el otro aspecto sobre clima escolar. El cuestionario, conformado por preguntas de respuesta abierta y personal, fue respondido en forma anónima por ocho estudiantes del nivel secundaria.

Los resultados obtenidos nos arrojaron que el uso de materiales educativos presenta dificultades en su utilización, porque se evidencia que no explican su beneficio ellos consideran que el escaso material no responde a sus intereses y necesidades. Y el clima escolar en el aula no es satisfactorio, lo que dificulta el desarrollo de capacidades y competencias de los estudiantes puesto que los estudiantes no respetan las normas de convivencia, es posible que estas hayan sido impuestas por el docente y no consensuadas con los estudiantes. Esto nos permite concluir que se hace necesario complementar el plan de monitoreo con actividades de acompañamiento y evaluación, puesto que a la fecha sólo se ha limitado a monitorear y poco o nada se ha reflexionado sobre el particular.

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

Con relación a planificación curricular, comprendidas en los procesos de la institución educativa, e identificados en el mapa de procesos: Proceso Estratégico, Operativo y de soporte desarrollado en el módulo 2, Texto de Planificación Escolar (MINEDU 2016a), a su vez las responsabilidades del directivo alcanzan un rendimiento eficiente a partir de su liderazgo al desarrollar dominios y competencias establecidas en el Marco del Buen Desempeño Directivo (MINEDU 2014): en

consecuencia estas dificultades están relacionadas con los procesos operativos de gestión PE: PE.03 PE.03.3 . A su vez guarda relación con los compromisos de gestión escolar N° 03. De igual modo está relacionado con lo consignado en el MBDDirectivo: Dominio1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Competencia 1.

En cuanto a uso de recursos y materiales, estas deficiencias están relacionadas con los procesos operativos de gestión PS: Soporte al Funcionamiento de la I.E PS.01 Administrar Recursos Humanos PS.01.3 Fortalecer capacidades. A su vez guarda relación con los compromisos de gestión escolar N° 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E. De igual modo está relacionado con el MBDDirectivo: Dominio1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.

En cuanto a que el docente acompaña a los estudiantes, esta problemática está relacionada con los procesos operativos de gestión PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar PO.04 Gestionar los aprendizajes PO.04.3 Realizar acompañamiento integral al estudiante. A su vez guarda relación con los compromisos de gestión escolar N° 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E y Compromiso N° 5 Gestión de la convivencia escolar en la I.E. De igual modo está relacionado con el MBDDirectivo Dominio1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de I.E. y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima un clima escolar basado en el respeto...

Lo relacionado al docente realiza retroalimentación, esta situación problemática está vinculada con los procesos operativos de gestión PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar PO.04 Gestionar los aprendizajes PO.04.2 Reforzar los aprendizajes. A su vez guarda relación con los compromisos de gestión escolar N° 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E. De igual modo está relacionado con el MBDDirectivo Dominio1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de I.E. 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.

Respecto al uso del tiempo en las actividades pedagógicas, estas dificultades están vinculadas con los procesos operativos de gestión escolar PS: Soporte al Funcionamiento de I.E. PS.01 Administrar Recursos Humanos PS.01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento. A su vez guarda relación con los compromisos de gestión escolar N° 3 Cumplimiento de la calendarización planificada en la I.E. De igual modo está relacionado con el MBDDirectivo Dominio1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.

El uso de materiales educativos presenta dificultades en su utilización, porque se evidencia que no explican su beneficio. Estas dificultades están relacionadas con los procesos operativos de gestión escolar 1 PS: Soporte al Funcionamiento de la I.E. PS01 Administrar Recursos Humanos PS. 01.3 Fortalecer capacidades. A su vez guarda relación con los compromisos de gestión escolar N° 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. De igual modo está relacionado con el MBDDirectivo Dominio1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar... Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes. MINEDU 2015 a)

El clima escolar en el aula no es satisfactorio, lo que dificulta el desarrollo de capacidades y competencias de los estudiantes. Estas dificultades están relacionadas con los procesos operativos de gestión escolar PO: Desarrollo Pedagógico y convivencia Escolar -PO05 Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación PO05.1 Promover la convivencia escolar. A su vez guarda relación con los compromisos de gestión escolar N° 5 Gestión de la convivencia escolar en la I.E. De igual modo está relacionado con el MBDDirectivo Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje... Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa...

Según La Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU Orientaciones para el Desarrollo del año escolar 2018 en Instituciones educativas y Programas Educativos

de la Educación Básica, en su numeral 5.3 Compromisos de gestión escolar (CGE) 2018, establece. Los CGE orientan la labor de los directivos de las instituciones educativas de educación básica al establecer los resultados que deben lograr. Sirven de base para la formulación del Plan Anual de Trabajo y el informe de Gestión Anual. Es así que el resultado de gestión escolar comprende dos compromisos: 1 Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la Institución Educativa y 2 Retención anual de estudiantes.

En cuanto a las condiciones para la gestión escolar comprende 3 compromisos: 3 cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa; 4 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica; 5 Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la institución educativa, por tal razón es inminente que para desarrollar un buen Liderazgo pedagógico se tiene que conocer los compromisos de gestión escolar (Marco normativo), los procesos de gestión escolar (Proceso Estratégico, Proceso Operacional, Proceso de Soporte). Además, que esto guarda relación con lo contemplado por el Manual del Buen Desempeño Directivo.

A continuación, se presenta la matriz del cuadro de análisis de resultados del diagnóstico en el que se evidencia el problema, diagnóstico, procesos de gestión, compromisos de gestión y MBDDirectivo.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
El bajo nivel de aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80830 “Zoila Hora de Robles”	Resultados cuantitativos: 1 Con respecto a planificación curricular se puede concluir que el 100% de docentes monitoreados se encuentran en el nivel proceso, por lo tanto, es necesario brindar asesoría a los docentes mediante círculos de aprendizaje ya que no llegan al nivel logrado. 2 En lo que respecta al uso de recursos y materiales se concluye que el 33% de docentes se encuentran en el nivel inicio, el 67% de docentes se encuentran en el nivel proceso, por lo tanto, es necesario brindar asesoría correspondiente a los maestros, mediante talleres, círculos de interaprendizaje, asesorías colegiadas y comunidades de aprendizaje profesional. 3 Respecto al docente acompaña a los estudiantes en sus aprendizajes, podemos concluir que el 100% de los docentes se encuentran en el nivel de proceso, frente a estos resultados es necesario brindar asesoría a los docentes mediante trabajo colegiado. 4 Respecto al docente realiza retroalimentación de los aprendizajes, podemos concluir que el 100% de los docentes se encuentran en el nivel de proceso, frente a estos resultados es necesario brindar asesoría a los docentes mediante trabajo colegiado. 5 Respecto al uso del tiempo en las actividades pedagógicas, podemos concluir que el 67% de los docentes se encuentran en el nivel inicio, el 33% de los docentes se encuentran en el nivel proceso, frente a estos resultados es necesario brindar asesoría a los docentes mediante jornadas pedagógicas.	1 PE: Dirección y Liderazgo PE03 Evaluar la Gestión Escolar PE.O3.3 Adoptar medidas para la mejora continua. 2 PS: Soporte al Funcionamiento de la I.E. PS.01Administrar Recursos Humanos PS.01.3 Fortalecer capacidades. 3PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar PO.04 Gestionar los aprendizajes PO.04.3 Realizar acompañamiento integral al estudiante. 4PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar PO.04 Gestionar los aprendizajes PO.04.2 Reforzar los aprendizajes. 5 PS: Soporte al funcionamiento de la I.E. PS01 Administrar Recursos HumanosPS.01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento	Compromiso1 progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes. Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. Compromiso1 progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes. Compromiso 2 Retención anual de estudiantes en la institución educativa. Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. Compromiso 3 Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa.	Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolos hacia el logro de metas de aprendizaje Dominio1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos. Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la I.E. 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. Dominio1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.

	Resultados cualitativos: 1 El uso de materiales educativos presenta dificultades en su utilización, porque se evidencia que no explican su beneficio. 2 El clima escolar en el aula no es satisfactorio, lo que dificulta el desarrollo de capacidades y competencias de los estudiantes.	1PS: Soporte al Funcionamiento de la I.E. PS01 Administrar Recursos Humanos PS. O1.3 Fortalecer capacidades. 2 PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar y la Participación PO05.1 Promover la convivencia.	Compromiso 1 Progreso Anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa. Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. Compromiso5 Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.	Dominio1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos. Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje 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.
--	---	---	---	--

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El liderazgo pedagógico en la eficacia escolar directamente relacionada al rendimiento estudiantil lo evidenciamos en la investigación realizada por Viviane Robinson, quien identifica 5 dimensiones que van a fundamentar el Marco del Buen Desempeño Directivo estudiado en el Módulo 6 del Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (MINEDU 2016b): Aquí se busca mantener a los docentes en el involucramiento directo, en la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo, y atendiendo los resultados de los estudiantes. Monitorear y acompañar a los docentes a fin de conocer lo que sucede en el aula, para propiciar la retroalimentación a los docentes sobre la buena práctica pedagógica.

Tiene que ver con el planteamiento de metas compartidas centradas en el aprendizaje, en la motivación, tanto organizacional, de equipo e incluso a nivel individual. Tener metas claras permite fijar expectativas sobre el desempeño en la organización y en los resultados, el líder al comunicar estas metas propicia el involucramiento de los demás miembros del equipo de tal manera que cada uno sepa que es lo que se espera de él. Si no nos marcamos metas corremos el riesgo de estancarnos, y las necesitamos para aprender y vivir experiencias nuevas que nos merecemos puesto que el éxito es la aventura de lo vivido y lo aprendido.

Sin recursos no es posible construir el camino hacia las metas, se debe manejar estratégicamente los recursos tanto humanos, materiales y económicos para que las iniciativas que se lleven a cabo se aseguren su aplicación y se garanticen que no ocurrirán riesgos que lamentar. En este proceso de globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de nuestros recursos humanos. Esta realidad necesita de respuestas adecuadas que posibiliten el cumplimiento de las iniciativas educativas.

Mantener el involucramiento directo en la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo, es decir los profesores están impactando en los resultados de los estudiantes. Los programas curriculares deben ser coordinados a fin de ejecutar su revisión y mejora para asegurar las metas de aprendizaje. Monitorear y acompañar a los docentes a fin de conocer lo que sucede en el aula, propiciar la

retroalimentación a los docentes sobre la buena práctica pedagógica. Planificar es una tarea fundamental en la práctica docente porque de esta depende el éxito o no de la labor docente, además que permite conjugar la teoría con la práctica pedagógica. La planificación es la que posibilita pensar de manera coherente la secuencia de aprendizajes que se quiere lograr con los estudiantes.

Esta dimensión es la que cobra mayor importancia en la organización de aprendizaje, tanto en los círculos de interaprendizajes, en el trabajo colegiado o a través de las comunidades de aprendizaje. Se propicia de manera activa el aprendizaje y el desarrollo profesional y a su vez se privilegia los más altos logros de los estudiantes. Se propicia la promoción y participación del aprendizaje y desarrollo docente a todas las personas que quieren completar su formación profesional. Aquí se busca que los maestros se conviertan en participantes activos en la institución educativa como una comunidad de aprendizaje.

Es necesario priorizar la labor docente en la enseñanza y los alumnos en el aprendizaje, reduciendo presiones externas e interrupciones, propiciar un clima que haga sentirse seguros, apoyados y reforzados en sus expectativas, identificar los conflictos oportunamente y la capacidad de resolverlos de manera rápida y oportuna. Debemos asegurar un entorno ordenado y de apoyo estableciendo normas claras y pertinentes para favorecer la convivencia. Pues los docentes y demás integrantes de la comunidad educativa necesitan sentir respaldo y valoración por parte del directivo, que se refleje en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones.

A continuación, se presenta la matriz del cuadro de caracterización del rol como líder pedagógico, en el que se evidencian las dimensiones de Viviane Robinson, el que debo hacer para solucionar el problema y por qué y el para qué.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
1. Establecimiento de metas y expectativas.	Tiene que ver con el planteamiento de metas compartidas centradas en el aprendizaje, en la motivación, tanto organizacional, de equipo e incluso a nivel individual. Tener metas claras permite fijar expectativas sobre el desempeño en la organización y en los resultados, el líder al comunicar estas metas propicia el involucramiento de los demás miembros del equipo de tal manera que cada uno sepa qué es lo que se espera de él.	Si no nos marcamos metas corremos el riesgo de estancarnos, y las necesitamos para aprender y vivir experiencias nuevas que nos merecemos puesto que el éxito es la aventura de lo vivido y lo aprendido.
2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	Sin recursos no es posible construir el camino hacia las metas, se debe manejar estratégicamente los recursos tanto humanos, materiales y económicos para que las iniciativas que se lleven a cabo se aseguren su aplicación y se garanticen que no ocurrirán riesgos que lamentar.	En este proceso de globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de nuestros recursos humanos. Esta realidad necesita de repuestas adecuadas que posibiliten el cumplimiento de las iniciativas educativas.
3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Mantener el involucramiento directo en la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo, es decir los profesores están impactando en los resultados de los estudiantes. Los programas curriculares deben ser coordinados a fin de ejecutar su revisión y mejora para asegurar las metas de aprendizaje. Monitorear y acompañar a los docentes a fin de conocer lo que sucede en el aula, propiciar la retroalimentación a los docentes sobre la buena práctica pedagógica.	Planificar es una tarea fundamental en la práctica docente porque de esta depende el éxito o no de la labor docente, además que permite conjugar la teoría con la práctica pedagógica. La planificación es la que posibilita pensar de manera coherente la secuencia de aprendizajes que se quiere lograr con los estudiantes.
4. Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.	Esta dimensión es la que cobra mayor importancia en la organización en el rol de aprendizaje, tanto en los círculos de interaprendizaje, en el trabajo colegiado o a través de las comunidades de aprendizaje. Se propicia de manera activa el aprendizaje y el desarrollo profesional y a su vez se privilegia los más altos logros de los estudiantes.	Se propicia la promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente a todas las personas que quieren completar su formación profesional. Aquí se busca que los maestros se conviertan en participantes activos en la institución educativa como una comunidad de aprendizaje.
5. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	Es necesario priorizar la labor docente en la enseñanza y los alumnos en el aprendizaje, reduciendo presiones externas e interrupciones, propiciar un clima que haga sentirse seguros, apoyados y reforzados en sus expectativas, identificar los conflictos oportunamente y la capacidad de resolverlos de manera rápida y oportuna.	Debemos asegurar un entorno ordenado y de apoyo estableciendo normas claras y pertinentes para favorecer la convivencia. Pues los docentes y demás integrantes de la comunidad educativa necesitan sentir respaldo y valoración por parte del directivo, que se refleje en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Los resultados del diagnóstico, dan a conocer que los docentes tienen dificultades en la aplicación del enfoque de área de comunicación, desarrollando una práctica pedagógica tradicional, a su vez su labor está desarticulada generando bajo rendimiento en los estudiantes, los aprendizajes no se logran por la falta de interés estudiantil, puesto que se ofrecen estrategias insuficientes, cuyo clima en el aula se convierte inadecuado por el incumplimiento a las normas de convivencia, produciéndose actividades en detrimento del aula y de la institución educativa.

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la comprensión lectora. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas. Organizando jornadas de sensibilización, revisión de instrumentos de monitoreo, diagnóstico del desempeño docente, observaciones de sesiones de aprendizaje.

Las funciones de los directivos es encaminar a todos los miembros de la organización hacia fines comunes. Los docentes deben desarrollar prácticas positivas y de calidad de la enseñanza – aprendizaje, poniendo de sí toda su gama de experiencia como también el manejo de procesos pedagógicos y didácticos en favor de los aprendizajes, los auxiliares de educación velan por desarrollo de la personalidad de los estudiantes, el cultivo de valores y respeto a las normas de convivencia y ejecutar labores tutoriales a sus dirigidos, a su vez el personal administrativo vela por cautelar una cultura medio ambiental y brinda apoyo a los demás. Los estudiantes asisten con la expectativa de promover aprendizajes y los padres de familia brindan soporte a las actividades de aprendizaje de sus hijos.

De acuerdo a nuestras alternativas de solución planteadas en el presente Plan de Acción se propone la implementación y el desarrollo del Plan de Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica. Se hace énfasis en la reflexión crítica por parte de docentes y directivos; así como, en la autoevaluación del propio que hacer, que es concordante con el compromiso de gestión N°4 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, es concordante con los procesos de gestión escolar PO Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar PO.03 Fortalecer el desempeño docente PO-03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. Para el logro de estos compromisos es necesario el involucramiento de toda la comunidad educativa.

El beneficio de la comprensión lectora permite comunicarnos de forma clara, que comprendamos muy bien lo que leímos. Este trabajo lo provee los procesos de gestión escolar Proceso Estratégico PE. Dirección y Liderazgo PE03 Evaluar la Gestión Escolar PE. O3.3 Adoptar medidas para la mejora continua. Dichos procesos se ven fortalecidos con los compromisos de gestión Compromiso1 progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes. Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica. Compromiso 5 Gestión de la tutoría... A su vez se relacionan con los dominios y competencias del directivo consignadas en el manual del buen desempeño directivo (MBDD) Dominio1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Competencia 1 Conduce la planificación institucional...

La actividad profesional es un factor que ayuda en la posición institucional en el contexto social, sin embargo, aún permanecemos practicando actividades propias del desfase humano, requiriendo mayor inversión en capacitación a los recursos humanos y evitar responder contrariamente a las exigencias de la competitividad. Los estudiantes provienen de familias cuyas fuentes económicas tienen su origen en actividades agrícolas y comerciales y en poca escala de familias profesionales, lo que indica que se cuenta con una institución inclusiva, así tenemos alumnos sobresalientes y con problemas de aprendizajes unidos a hogares con características propias de abandonos de familia, los niveles de ayuda en casa son pocos o inexistentes, los alumnos sufren abandonos temporales y definitivos.

El MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación; así mismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa, es decir, al distrito de Chepén, cuyas actividades son agrícolas y comerciales con mayor énfasis. Como ciudad viene presentando una serie de problemas sociales como asalto a mano armada, extorsión y sicariato, micro comercialización de estupefacientes, consumo de bebidas alcohólicas, existencia de familias disfuncionales, asimismo problemas de crecimiento desordenado del parque motor y crecimiento comercio ambulatorio. Este contexto será considerado, por ejemplo, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentarlo curricularmente.

En el logro de metas de aprendizaje y atendiendo los intereses y necesidades de los alumnos, el directivo en aplicación al Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, debe considerar una buena selección de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos. En tal sentido los padres de familia se vienen involucrando en los procesos de aprendizaje de sus hijos, docentes y directivos reciben entrenamiento para atender las demandas educativas y las alianzas estratégicas con instituciones de educación superior del medio brindan asesorías a los estudiantes y padres de familia, tutores, estudiantes, además potencializan el trabajo las áreas productivas agrícolas, espacios de comercio formal e informal, la industria de procesamiento de arroz.

Las debilidades institucionales si no son atendidas se acrecientan cuyo costo en el tiempo será mucho mayor, con el consiguiente daño irreparable hacia nuestros niños y jóvenes. Prevenir la postergación de los aprendizajes de calidad, es alcanzar la innovación de la escuela y desarrollar las competencias en los estudiantes, permite incursionar a estos en la sociedad como sujetos útiles a la misma. Se debe implementar las comunidades de aprendizaje profesional, generar conciencia y compromiso de los agentes educativos, con espacios flexibles donde el estudiante es el centro de las preocupaciones, poniendo en práctica proyectos, talleres de carácter práctico o trabajo por competencias que fomenten el pensamiento crítico, El trabajo colaborativo o la resolución pacífica de conflictos.

Dentro de los mecanismos de coordinación y participación, el marco normativo nacional propicia, jornadas de reflexión, asambleas de docentes, como también se asignan 6 horas de trabajo semanal mensual para la asignación de trabajo colegiado y atención profesional a los padres y estudiantes, otro de los momentos de participación

son las reuniones que ejecutan los tutores; las jornadas y encuentros familiares en educación primaria sin embargo se puede propiciar una página web, whatsapp, blog, para que el padre de familia que por diversas razones no puede acudir a los llamados de la I.E. se informe desde su casa mediante una cuenta personal e se pueda intercambiar experiencias.

El proceso de evaluación que se ejecuta a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento, permite, mediante el uso de herramientas de evaluación, detectar propósitos formativos y sumativos en las estrategias evaluativas que aplican los docentes. La objetivización de la evaluación se produce a partir de tres estrategias que son la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación, siendo la autoevaluación aquella que estimula la capacidad de autoanálisis y autocrítica docente, facilita el cambio de la práctica docente, promueve una cultura innovadora en las escuelas y aulas, acciones todas ellas que se producen con mayor facilidad al interior de talleres y seminarios de capacitación y retroalimentación.

Dentro de las estrategias de evaluación se considera la visita al aula: con la finalidad de sensibilizar, revisar instrumentos, el clima en el aula; en cuanto a los círculos de interaprendizaje: busca fomentar la mejora de la práctica pedagógica mediante reuniones colegiadas y finalmente la evaluación en sí a partir de la autoevaluación, la coevaluación, la heteroevaluación: se llevará a cabo a partir de talleres y seminarios de capacitación y retroalimentación.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

En este acápite consideramos la integración de conceptos, ideas, argumentos, teorías relacionadas a la mejora de la problemática de la institución educativa, aquí se orienta el cómo lo vamos a desarrollar, se describen sus características y se explican los procesos necesarios a considerar, de este modo se propone una mirada teórica en la búsqueda de alternativas de solución. El diagnóstico nos permite asegurar que se está fallando en el Plan de Monitoreo, al que hay complementar con actividades de acompañamiento y evaluación.

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. Un director con liderazgo pedagógico demuestra capacidad para conducir a su equipo docente hacia niveles superiores de desempeño, posibilitando el logro de metas de mejora de aprendizajes, para lograr la mejora de los docentes se hace necesario la evaluación de la práctica docente y con ello elevar la calidad del servicio educativo. Cada docente tiene que conocer sus fortalezas y sus debilidades siendo éste un elemento fundamental para optimizar su desempeño.

5.1.1.1. Monitoreo Pedagógico. El monitoreo pedagógico es de vital importancia puesto que con ello se recoge información, para analizarla y en base a este análisis tomar decisiones.

5.1.1.1.1. Definición de Monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico se define como “... el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (Ministerio de Educación, 2017a); en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes de educación primaria para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción. Es así que,

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

5.1.1.1.2. *Estrategias de Monitoreo.* Las estrategias que se aplicarán en el presente Plan de Acción son dos: (MINEDU 2017b)

Visita al aula. El Director o un directivo visitan el aula del docente para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado. El propósito es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados.

- Autogestión. Consiste en que cada docente conoce cuáles son las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado, entonces va tomando nota de su propio avance. En algunas experiencias internacionales como el programa Métricas de la Enseñanza Eficaz, los docentes registran sus propias sesiones de clase en video, posteriormente las analizan, toman notas de los puntos fuertes y débiles y comparten con el resto de colegas los videos de aquellas sesiones que ellos mismos decidan.

5.1.1.1.3. *Instrumentos de Monitoreo sobre la Práctica Docente en Comprensión Lectora.*

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

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

5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico. Para mejorar los aprendizajes es indispensable el dialogo y la reflexión sobre las acciones pedagógicas y así consensuar algunas estrategias.

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

“brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y afectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la

reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Rodríguez-Molina, 2011, p.262). Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente 2017.

5.1.1.2.2. *Estrategias de Acompañamiento para la Comprensión Lectora.*

- *Círculos de estudio.* Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. A través de la red que se teje, se fortalece la comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica educativa. Se puede forjar a partir de: Hoja de planificación del evento, Bitácora personal del docente, Material de información o lectura pedagógica, portafolio docente, Videos de situaciones pedagógicas.

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

- *Comunicación virtual.* Es una estrategia que permite el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el acompañamiento a la práctica educativa de personas e instituciones. Facilita el intercambio sobre el estado de situación de la práctica individual e institucional con diversas personas a la vez. El diálogo proactivo y orientador, a través de esta vía es una herramienta económica, innovadora y ágil. Estas características no afectan la calidad ni la oportunidad del proceso de acompañamiento. Resulta complementaria a los círculos de aprendizaje. Se forja a partir de: Hoja de planificación del evento, Portafolio docente Videos de situaciones pedagógicas. (MINEDU, 2017b).

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

individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres. Se forja a partir de: Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente, Hoja de planificación del evento. Material de información o lectura pedagógica. (MINEDU, 2017b).

5.1.1.3. Evaluación del Desempeño Docente. Es un proceso necesario que está establecido en la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en el que se precisa que los docentes serán evaluados en su desempeño laboral, de lo que dependerá su permanencia en el sector, así lo consigna los siguientes artículos.

Artículo 24 Evaluación del desempeño docente La evaluación de desempeño tiene como finalidad comprobar el grado de desarrollo de las competencias y desempeños profesionales del profesor en el aula, la institución educativa y la comunidad. Esta evaluación se basa en los criterios de buen desempeño docente contenidos en las políticas de evaluación establecidas por el Ministerio de Educación, lo que incluye necesariamente la evaluación del progreso de los alumnos.

Artículo 25 Comité de evaluación del desempeño docente En la evaluación del desempeño docente participa un comité de evaluación presidido por el director de la institución educativa e integrado por el subdirector o el coordinador académico del nivel y un profesor del mismo nivel educativo y al menos de una escala magisterial superior a la del evaluado.

5.1.1.3.1. Instrumentos de Evaluación. Son el conjunto de herramientas y prácticas diseñadas para que los profesores puedan obtener información precisa sobre la calidad del aprendizaje de sus estudiantes. También se emplean para facilitar el diálogo entre los estudiantes y el profesor referente al proceso de aprendizaje y como mejorarlo.

- Las escalas de valoración. Consisten en una serie de categorías ante cada una de las cuales el observador debe emitir un juicio, indicando el grado en el cual se haya presente una característica en la actuación del alumno o la frecuencia con que ocurre determinada conducta. La escala exige una evaluación cualitativa de determinados aspectos de una actividad o producto, vistos en forma parcial o en conjunto. El observador indique simplemente si se realizó o no una conducta, si una determinada característica aparece o no en la actuación observada, etc. Los ítems se refieren a comportamientos específicos por ejemplo: subraya correctamente, distingue los datos esenciales, escucha a los compañeros, etc. Se refieren también a acciones o incidentes que pueden aparecer o no durante un período de observación determinado. El

docente a los estudiantes colocará junto a cada categoría “SI” o “NO” para indicar si en la actuación está presente o ausente la conducta que se desea evaluar.

- Las listas de control. La lista de control o de cotejo (check-list), consiste en una serie de ítems referidos a características, realizaciones y actividades que requieren que el observador indique simplemente si se realizó o no una conducta, si una determinada característica aparece o no en la actuación observada, etc. Los ítems se refieren a comportamientos específicos (por ejemplo: subraya correctamente, distingue los datos esenciales, escucha a los compañeros, etc.). Se refieren también a acciones o incidentes que pueden aparecer o no durante un período de observación determinado. El docente a los alumnos colocará junto a cada categoría “SI” o “NO” para indicar si en la actuación está presente o ausente la conducta que se desea evaluar.

- Registro anecdótico. Es un instrumento en el cual se describen comportamientos importantes del estudiante en situaciones cotidianas. En el mismo se deja constancia de las observaciones realizadas acerca de las actuaciones más significativas del estudiante en situaciones diarias del proceso enseñanza aprendizaje. El registro anecdótico se caracteriza por recoger informaciones sobre el comportamiento del estudiante; preferentemente recoge evidencias sobre su adaptación social y las conductas típicas relacionadas a la interacción de estos con el medio ambiente y con el contexto social en el que se desenvuelven. (Registro anecdótico 2009)

5.1.1.3.2. *Tipos de Evaluación.* Los tipos de evaluación son de las siguientes modalidades

-Autoevaluación: Proceso mediante el cual los maestros realizan un análisis y valoración de sus actuaciones y/o sus producciones.

-Coevaluación: Proceso mediante el cual docentes y estudiantes realizan un análisis y valoración de forma colaborativa, conjunta y consensuada sobre las actuaciones y/o producciones de los estudiantes.

-Heteroevaluación: lo realiza el docente a los estudiantes o el equipo directivo a los docentes, sobre sus aprendizajes y práctica pedagógica respectivamente. García, E. Ibarra, M. y Rodríguez, G.(2013).

5.1.2 Área Curricular de Comunicación. La comunicación es el área fundamental porque implica la comunicación entre los actores de la comunidad educativa de allí que hemos priorizado en nuestro trabajo académico esta área.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. El desarrollo curricular del área está sustentado en el enfoque Comunicativo Textual de enseñanza de la lengua. Este

enfoque orienta como desarrollar las capacidades del área ¿Por qué es comunicativo? La función principal del lenguaje es comunicarse en situaciones auténticas e interlocutores reales ¿Por qué es textual? La unidad mínima del lenguaje con sentido es el texto. Texto: unidad lingüística con sentido completo. Desde una práctica social del lenguaje.

5.1.2.2. Competencia: Comprende textos escritos. 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).

5.1.2.2.1. Estrategias Metodológicas para Desarrollar la Competencia de Comprensión de Textos Escritos. Para promover la comprensión lectora Cabe mencionar que la estrategia sirve para regular la actividad de las personas, en la medida en que su aplicación permite seleccionar, evaluar, persistir o abandonar determinadas acciones para llegar a conseguir la meta que nos proponemos. Las distintas estrategias que se utilizan al leer y que se deben tener en cuenta a la hora de enseñar, deben activarse o fomentarse por medio de las estrategias que se describen a continuación:

-Actividades antes de la lectura- Comprender los propósitos tanto explícitos como implícito de la lectura. Para ello se requiere dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué tengo que leer? ¿Por qué tengo que leerlo? ¿Para qué tengo que leerlo?

Activar los conocimientos previos que se necesiten de acuerdo al contenido de la lectura. Para ello se necesita dar respuesta a las preguntas siguientes: ¿Qué sé acerca del contenido del texto? ¿Qué sé acerca de contenidos similares que me puedan ayudar para comprenderlo mejor? ¿Qué conozco acerca del autor, del género literario, tipo de texto? orientar la atención hacia lo que resulta esencial en comparación de lo que no lo es. Para ello se requiere contestar las siguientes preguntas: ¿Cuál es la información más importante que proporciona el texto? ¿Cuál es la idea principal? ¿Qué información es secundaria?

Evaluar el contenido del texto qué es lo que quiere expresar y su semejanza con los conocimientos previos. Para ello se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Tiene sentido el texto? ¿Se entienden las ideas que desea expresar? ¿Qué pienso yo al respecto? ¿Estoy de acuerdo? ¿Tiene lógica? ¿Es coherente?

Comprobar periódicamente la comprensión recapitulando de qué trata el texto y por medio de la auto-interrogación ¿Qué quiere decir este párrafo, página o capítulo? ¿Cuál es la idea principal? ¿Puedo reconstruir lo que he leído? ¿La comprensión es adecuada?

Elaborar y comprobar inferencias de diferente tipo, interpretar, predecir y concluir, acerca de sucesos que podrían ocurrir como podría ser imaginar el final de la novela o qué solución dar a cierto problema. Para esto se requiere dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál podría ser el final? ¿Qué propongo para dar solución al problema que se plantea? ¿Cuál podría ser el significado tentativo de una palabra desconocida? ¿Cuál será la suerte de tal personaje? (Solé, 2007).

Al momento de leer cualquier tipo de texto, existen ciertas estrategias o destrezas que ayudan a comprender lo leído con mayor profundidad.

- *Actividades durante la lectura:* En esta etapa el lector se está enfrentando al texto y comienza a ver si lo señalado en las actividades de la etapa anterior concuerda con la lectura. Así, comprueba si la información entregada a partir de la activación de los conocimientos previos coincide con lo que le está entregando el texto. Otra actividad que se realiza durante la lectura es la siguiente:

Comenzar a leer y detenerse en el primer párrafo o en la mitad de la historia, para realizar preguntas como: ¿qué pasará a continuación? Así, realizarás supuestos o conjeturas de lo que viene a continuación.

También es de gran utilidad contar en voz alta lo que se ha leído para ver qué se ha comprendido en el momento. La realización de preguntas sobre el contenido del texto ayuda mucho para ir entendiendo mucho mejor los hechos o sucesos que van ocurriendo.

- *Actividades después de la lectura:* En esta etapa, el lector está en condiciones de responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la idea principal? ¿Cuáles son las ideas secundarias? Se trata organizar de manera lógica la información contenida del texto leído e identificar las ideas principales, es decir las más importantes, y las secundarias, aquellas que aportan información que no es fundamental en la historia (pueden ser descripciones de los personajes, del ambiente, de los acontecimientos, etc.).

5.1.2.2.2. *Recursos Metodológicos para Desarrollar la Competencia de Comprender Textos Escritos.* Leer es comprender. La lectura no se puede dar por completa si no se ha entendido completamente el significado del texto y el punto de vista de su autor o autora, aunque las interpretaciones del mismo siempre pueden ser diferentes. Es por ello que trabajar la comprensión lectora en el aula es de vital importancia. Para ello tenemos algunos recursos:

- Caja de las palabras mágicas: Una web que no te puedes perder, llena de propuestas lúdicas, cuentos e ideas para fomentar la lectura en primaria. Su creadora es la escritora y profesora de Lengua y Literatura Carmen Ramos, que también es autora de 7 libros de literatura infantil y juvenil.
- Cuentos y leyendas ilustrados por niños: Una interesante propuesta de bonitas historias, organizadas en tres grupos de edad de 3 a 5 años, de 6 a 8 años y de 9 a 11 años. Cada uno de los cuentos contiene actividades interactivas, fichas y diferentes formatos de la historia.
- Los animales domésticos: Vaca, caballo, oveja, cerdo, gato, gallina etc. Los más pequeños aprenderán muchísimo sobre todos estos animales gracias a las gráficas. Cada lectura incluye también de sus correspondientes actividades.
- Fichas para trabajar la comprensión lectora: Nada más y nada menos que 25 completas fichas imprimibles para practicar la comprensión lectora con los más pequeños, con textos de diferentes formatos (cuentos, ejercicios, fábula).

5.1.2.2.3. *Planificación de las Sesiones de Aprendizaje.* Según Rutas de Aprendizaje (2015c) Para diseñar una sesión de aprendizaje es fundamental contar con los siguientes elementos:

- Motivación: Es el proceso permanente mediante el cual el docente crea las condiciones, despierta y mantiene el interés del estudiante por su aprendizaje.
- Recuperación de los saberes previos: los saberes previos son aquellos conocimientos que el estudiante ya trae consigo, que se activan al comprender o aplicar un nuevo conocimiento con la finalidad de organizarlo y darle sentido, algunas veces suelen ser erróneos o parciales, pero es lo que el estudiante utiliza para interpretar la realidad.
- Conflicto cognitivo: Es el desequilibrio de las estructuras mentales, se produce cuando la persona se enfrenta con algo que no puede comprender o explicar con sus propios saberes.

- Procesamiento de la información: Es el proceso central del desarrollo del aprendizaje en el que se desarrollan los procesos cognitivos u operaciones mentales; estas se ejecutan mediante tres fases: Entrada - Elaboración - Salida.
- Aplicación: es la ejecución de la capacidad en situaciones nuevas para el estudiante.
- Reflexión: es el proceso mediante el cual el estudiante reconoce sobre lo aprendido, los pasos que realizó y cómo puede mejorar su aprendizaje.
- Evaluación: es el proceso que permite reconocer los aciertos y errores para mejorar el aprendizaje.

5.1.2.2.4. *Estrategias para Favorecer el Clima en el Desarrollo de las Sesiones de Aprendizaje en la Competencia Comprende Textos Escritos.* Las estrategias son el factor más importante a tener en cuenta a la hora de escoger en tratamiento de una situación de conflicto a fin de asegurar la supervivencia y la prosperidad de una organización en el largo plazo. Por lo que debemos tomar en consideración las siguientes situaciones.

- Crear ambientes positivos de aprendizaje y convivencia en un contexto de democracia participativa.
- Establece un clima motivacional orientado a estimular la autonomía y responsabilidad de los alumnos.
- Incrementar el tiempo dedicado al aprendizaje cooperativo.
- Estimular la regulación de conflictos mediante vías pacíficas.
- Lecturas significativas como estrategia de comprensión lectora.

5.2 Experiencia Exitosa

El presente estudio surge como una respuesta al problema encontrado en la Institución Educativa N° 199 “Divina Providencia”, en mi desempeño como líder pedagógico en Educación Inicial en la cual es evidente las dificultades para fortalecer el desempeño docente de las maestras, expresado a través de un enfoque tradicional caracterizado por una actitud normativa, autoritaria y centrado en procesos administrativos, lo cual genera que muchas de las docentes pierdan el interés y la motivación por el trabajo. En tal sentido considero que al monitoreo y acompañamiento pedagógico importante para enriquecer la práctica docente y contribuir en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente.

Este proceso se produce a través del diálogo y del intercambio de experiencias, y sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico reflexivo y de trabajo colaborativo. El trabajo de investigación se enmarca dentro del paradigma socio crítico, denominada investigación acción educativa en su variante de investigación acción pedagógica y modalidad investigación de aula. Asumiendo la deconstrucción, reconstrucción y evaluación como proceso investigativo. Los resultados fueron progresivos me permitió en primer lugar deconstruir mi práctica pedagógica en monitoreo y acompañamiento pedagógico para fortalecer el desempeño docente.

El propósito es analizar el desempeño de gestión en los aspectos de monitoreo y acompañamiento a las docentes, ya que, a partir de ello, se ha podido identificar fortalezas y debilidades, planteando así estrategia adecuadas para mejorar el desempeño de gestión y mejorar el actuar de las docentes. En segundo lugar, se identificaron las implícitas de la práctica de gestión en monitoreo y acompañamiento pedagógico para reconstruirlas en busca de la mejora.

- Descripción. Se desarrolla en la Educación Básica Regular, nivel inicial, busca cambios en el proceso de enseñanza de los docentes, en el aprendizaje de los estudiantes y en liderazgo pedagógico del director, cambios en este que va desde una práctica centrada en la administración por actividades en el fortalecimiento de las capacidades profesionales de los docentes, generando así interés y motivación por el trabajo.

- Fases. Su inicio se manifiesta a partir del diálogo, y a partir del intercambio de experiencias, la observación y evaluación del trabajo, y la sostenibilidad de la investigación a partir de la deconstrucción, reconstrucción y evaluación del proceso investigatorio. Este proceso nos da las luces para emprender con acierto la solución de las demandas institucionales, y fortalecer al personal en sus capacidades profesionales a partir del trabajo colaborativo.

- Conclusiones. El directivo logró la deconstrucción de su práctica como líder pedagógico en las actividades de monitoreo y acompañamiento pedagógico y fortaleciendo el desempeño docente. Los resultados de por si generan bienestar institucional, los cambios alcanzados redundan en la mejora del servicio educativo, siendo este un valor fundamental para que la sociedad tenga una oportunidad en sus preferencias al momento de elegir una institución educativa para sus hijos.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo General. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80830 “Zoila Hora de Robles” del distrito de Chepén, provincia de Chepén – UGEL Chepén – La Libertad. Comprensión de la Gerencia Regional de Educación La Libertad.

6.1.2 Objetivos Específicos.

- Monitorear la práctica docente en la competencia comprende textos escritos a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en la competencia comprende textos escritos mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia pedagógica de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

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

desarrollo de sus competencias pedagógicas. Organizando jornadas de sensibilización, revisión de instrumentos de monitoreo, diagnóstico del desempeño docente.

En cuanto a la práctica del acompañamiento docente el liderazgo pedagógico se ve fortalecido porque se organizará reuniones de acompañamiento programadas en el PAT. A través de Círculos de Interaprendizaje a fin analizar crítica y reflexivamente su práctica pedagógica identificando sus fortalezas y debilidades. Asimismo, Talleres de Seguimiento a fin de focalizar sus fortalezas y debilidades y reflexionar sobre la producción individual y colectiva, este mecanismo de organización de reuniones colegiadas del personal docente y directivo buscará evidenciar y asesorar la calidad de los procesos educativos que ocurren en el aula y la institución educativa.

El proceso de evaluación que se ejecuta a partir del empleo de herramientas de evaluación para detectar propósitos formativos y sumativos, y mostrar niveles de desarrollo en habilidades cognitivas, comunicacionales y de interacción social, haciendo uso de estrategias como: la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación, siendo la autoevaluación aquella que estimula la capacidad de autoanálisis y autocrítica docente, facilita el cambio de la práctica docente, promueve una cultura innovadora en las escuelas y aulas, acciones todas ellas que se producen con mayor facilidad al interior de talleres y seminarios de capacitación y retroalimentación descriptiva.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del 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 pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas de monitoreo programadas en el PAT que han sido ejecutadas.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas del VI ciclo de EBR en la I.E.	-Visita al aula. (participar y fortalecer la práctica pedagógica a partir de la reflexión crítica colaborativa).	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.I.EE.	Equipo directivo.	x									
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo y cronograma	Equipo directivo.	x	x								
					1.3 Diagnóstico del desempeño docente... (Primera visita).	Equipo directivo.		x								
					1.4 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo.			x							
	Numero de observaciones entre docentes del área de comunicación de nivel secundaria.	1 observación por semestre a los docentes del área.	-Observación entre pares..	2.1 Reunión sobre el propósito de la estrategia y el cronograma ejecución.	Equipo directivo.				x							
				2.2 Observación de sesiones de aprendizaje... (Visitas 2, 3...).	Equipo directivo				x			x				
				2.3 Informe y comunicación de resultados. A los docentes.	Equipo directivo.					x				x		

	- Acompañar la práctica docente en la competencia comprende textos escritos mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.	- Porcentaje de reuniones de acompañamiento programadas en el PAT que han sido ejecutadas.	-100% de reuniones programadas para la socialización y valoración de experiencias docentes exitosas.	-Círculos de interaprendizaje.	3.1 Reuniones colegiadas, para determinar el listado de necesidades	Docentes y Directivos.	x		x		x		x		
					3.2 Intercambio de experiencias de prácticas pedagógicas	Docentes y Directivos	x		x		x		x		x
					3.3 Construcción colectiva de visión de futuro.	Docentes y Directivos	x				x				x
					3.4 Jornada de Reflexión. Compromisos y acuerdos a asumir.	Docentes y Directivos									x
	Numero de talleres a desarrollarse	2 talleres por semestre		- Taller de seguimiento.	4.1 Establecer el cronograma de reuniones para el taller	Docentes y Directivos	x								
					4.2 Implementación y ejecución del taller	Docentes y Directivos	x				x				
					4.3 Informe de logros y/o dificultades.	Docentes y Directivos									x
	- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia pedagógica de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.	Numero de autoevaluación docente	1 autoevaluación docente	-Autoevaluación.	5.1 Elaboración de instrumentos y cronogramas	Docentes y Directivos			X				x		
					5.2 Ejecución y reflexión sobre los resultados	Docentes y Directivos								x	
		Numero de coevaluación docente	1 coevaluación docente	-Coevaluación.	6.1 Intercambio de portafolios a coevaluar	Docentes y Directivos			x						x
					6.2 Registro de resultados	Docentes y Directivos					x				x
		Numero de Heteroevaluación docente	1 Heteroevaluación docente	Heteroevaluación	7.1 Elaboración de la prueba relacionada a la competencia del área.	Docentes y Directivos			x					x	
					7.2 Registro y de comunicación resultados	Docentes y Directivos			x					x	

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del plan de acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.
- Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación, el mismo que indica objetivos, indicadores, estrategias, actividades, responsable, cronograma, evidencias, instrumentos, recursos y porcentaje.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
- Monitorear la práctica docente en la competencia comprende textos escritos a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas de monitoreo programadas en el PAT que han sido ejecutadas.	-Visita al aula. (participar y fortalecer la práctica pedagógica a partir de la reflexión crítica colaborativa). -Observación entre pares. (propiciar la interacción, el análisis y el intercambio de experiencias y de saberes pedagógicos)	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	Directivos Docentes.		X					- Acta de asistencia. - Panel de productos	-Ficha de observación. - cuestionario.	-Multi-media. - Diapositivas. -Papel. - Plumones. -Archivador. - Videos.	80% De visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo y cronograma	Directivos Docentes.		X					- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.			
			1.3 Diagnóstico del desempeño docente... (Primera visita).	Directivos Docentes.			X				- Plan de monitoreo.			
			1.4 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directivos Docentes.			X				- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.			
		-Observación entre pares	2.1 Reunión sobre el propósito de la estrategia y el cronograma de ejecución.	Directivos Docentes.			X				- Matriz de evidencias. Lista de prioridades para el acompañamiento.			
			2.2 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...)	Directivos Docentes.			X				- Informe de evidencias.			
			2.3 Informe y comunicación de resultados. A los docentes.					X			- Informe, actas	-Multi-media. -Diapositivas.		

- Acompañar la práctica docente en la competencia comprende textos escritos mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.	- Porcentaje de reuniones de acompañamiento programadas en el PAT que han sido ejecutadas.	-Círculos de interaprendizaje.	3.1 Reuniones colegiadas, para determinar el listado de necesidades	Directivos Docentes							- Informe, actas			
			3.2 Intercambio de experiencias de prácticas pedagógicas	Directivos Docentes							- Lista de productos	cuestiona-rio		
			3.3 Construcción colectiva de visión de futuro.	Directivos Docentes.		X					-Acta .	Informe de acompañamiento .		70% de sesiones de acompañamiento.
			3.4 Jornada de Reflexión. Compromisos y acuerdos a asumir.	Directivos							Lista de asistencia Panel de productos Acta.			
		Taller de seguimiento	4.1 Establecer el cronograma de reuniones para el taller	Docentes							-Hoja de asistencia. -Informe de los talleres de seguimiento		-Multi-media. - Diapositivas. -Papel. - Plu- mes. -Archi- vador. - Videos.	
			4.2 Implementación y ejecución del taller	Directivos							cuestiona-rio			
			4.3 Informe de logros y/o dificultades.	Docentes							Informe, actas			
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia pedagógica de comprensión de textos escritos en el área de		-Autoevaluación	5.1 Elaboración de instrumentos y cronogramas	Directivos							Lista de asistencia Panel de productos Acta.	cuestiona-rio		
			5.2 Ejecución y reflexión sobre los resultados	Docentes							Informe de evidencias			
		Coevaluación.	6.1 Intercambio de portafolios a coevaluar	Directivos							- Informe, actas			
			6.2 Registro de resultados	Docentes							- Lista de productos			

Comunicación.		Heteroevaluación	7.1 Elaboración de la prueba relacionada a la competencia del área.	Directivos							-Acta .			
			7.2 Registro y comunicación de resultados	Docentes							Informe, Acta			
			3.2 Aplicar evaluación formativa y sumativa en los estudiantes.	Directivos Docentes		X					-Hoja de asistencia. -Informe de resultado de evaluación formativa y sumativa.	Rúbricas.		
			3.3 Registrar y reflexionar sobre los resultados. 3.4 Establecer causas y efectos de las estrategias aplicadas.	Directivos Docentes		X					-Hoja de asistencia. -Informe sobre sistematización de la práctica pedagógica.	Prueba de respuesta .		

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

LEYENDA:

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

A continuación, se presenta la matriz de los riesgos y medidas del Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción que permite identificar los objetivos específicos, los riesgos y las medidas preventivas

OBJETIVOS ESPECIFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
- Monitorear la práctica docente en la competencia comprende textos escritos a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Que el plan de monitoreo no atienda la política educativa institucional.	Que los procesos de planificación y diagnóstico del plan de monitoreo se analicen objetivamente y respondan con rigurosidad y pertinencia a las necesidades de la institución educativa.
- Acompañar la práctica docente en la competencia comprende textos escritos mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en comprensión de textos escritos en el área de comunicación.	Que el equipo directivo no cuente con el conocimiento requerido para atender las expectativas de los docentes y mitigar los males que afectan la calidad educativa.	Formar equipos técnicos de maestros fortalezas y por niveles y áreas educativas para mejorar las competencias y capacidades profesionales docentes.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia pedagógica de comprensión de textos escritos en el área de comunicación.	Los instrumentos de evaluación no se diseñen tomando en cuenta los criterios que busca el plan de monitoreo.	Diseñar instrumentos de evaluación que respondan a las expectativas del plan de monitoreo tanto en la evaluación formativa y sumativa.

Figura 6. Riesgos y medidas del plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.

8. Presupuesto

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

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	TOTAL S/.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	Primera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	60.00	Recursos propios.
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	60.00	Convenio con la Universidad César Vallejo y Nacional de Trujillo.
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo.	Ninguno.		
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	60.00	Recursos propios.
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de abril.	Ninguno.		
1.6 Gías.	Mayo – Junio.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	60.00	Recursos propios.
1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (2 visita).	Julio-setiembre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	60.00	Recursos propios.
1.8 Observación de sesiones de aprendizaje (tercera visita).	Setiembre-oct.	/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	60.00	Recursos propios.

1.9 Socialización de las visitas de monitoreo.	Junio – Noviembre.	Ninguno.		
1.10 Reuniones colegiadas.	Abril –Junio - Agosto- Octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	60.00	Recursos propios.
1.11 Intercambio de experiencias.	Abril –Junio - Agosto- Octubre.	Ninguno.		
1.12 Construcción de visión de futuro.	Marzo.	Ninguno.		
1.13 Jornada de reflexión.	Abril –Junio - Agosto- Octubre.	Ninguno.		
1.14 Capacitación y retroalimentación.	Julio - Octubre	200.00	200.00	Recursos propios.
1.15 Sensibilización de evaluación sumativa y formativa.	Abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	60.00	Recursos propios.
1.16 Análisis de estrategias.	Abril –Junio - Agosto- Octubre.	Ninguno.		
TOTAL	16	09	680.00	09

Figura 7. Cuadro de Presupuesto de Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lectora y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 80830 “Zoila Hora de Robles”.

En el Módulo 0 introductorio se dieron a conocer los lineamientos determinados para la formulación y elaboración del trabajo académico Plan de Acción. El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel de comprensión lectora. En relación al Módulo 2, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una cadena de valor que visualice el accionar del directivo y se alcancen los cambios institucionales.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como el problema del bajo de nivel de comprensión lectora en los estudiantes vienen afectando en todos los procesos de aprendizaje en los estudiantes del VI ciclo de educación básica regular de la I.E. N° 80830 “Zoila Hora de Robles”.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión lectora; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información

sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la comprensión lectora de sus hijos puesto que es importante el involucramiento de la familia hasta alcanzar los logros esperados en el aprendizaje.

De otra parte, en el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones que este caso corresponde finalmente a la programación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y evaluación.

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

De este modo concluyo que en el Módulo 0 nos preparamos para elaborar el informe diagnóstico, siendo necesario desarrollar políticas de consenso en donde la participación de la comunidad educativa, con ejercicio del principio democrático haga sentir sus propósitos e intervenga en la toma de decisiones. El Módulo 1 nos dio el camino para emprender el trabajo, con una visión nueva de la escuela que queremos. El Módulo 2 Permite conocer y analizar los procesos de gestión escolar, dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar y soporte al funcionamiento de la institución educativa, hecha la selección de los procesos se obtuvo la guía para atender la problemática identificada y priorizada. Planteando alternativas de solución.

El Módulo 3 Aprendimos que la planificación es el arte fundamental para el liderazgo pedagógico, siendo de mucha importancia la aplicación de instrumentos de recojo de información en toda la comunidad educativa. El Módulo 4 nos genera el aprendizaje que líder pedagógico debe buscar el involucramiento de la comunidad educativa para el logro de metas y objetivos institucionales ejerciendo un liderazgo compartido. El Módulo 5 a través del cual entendemos que el MAE es uno de los procesos que ayudarán a los docentes a solucionar el problema priorizado y a mejorar sus capacidades profesionales.

La búsqueda de estrategias para mejorar el desempeño profesional y la excelencia educativa son acciones que le corresponde a los directivos y docentes de las instituciones educativas mediante actitudes positivas que favorezcan el enriquecimiento de las capacidades del personal directivo y docente. La implementación del MAE busca a través del acompañamiento asesorar a los docentes, el monitoreo considera propósitos de recojo de información sistemático, en tal sentido se debe fomentar actividades de capacitación permanente, promover docentes fortalezas, planificar actividades colaborativas, intercambiar actividades docentes y estudiantes entre otras.

10. Lecciones Aprendidas

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

Es necesario partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido el trabajo colaborativo es de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa. Se hace necesario empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, en ese sentido es importante que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación.

Es importante que toda la comunidad participe en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes, se debe desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes. A su vez cabe destacar que la investigación permite trabajar con herramientas propicias para permitir el cambio y lograr las metas propuestas.

El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación nos enseña que es la estrategia más adecuada para atender las demandas en el fortalecimiento de las capacidades docentes y atender el logro de aprendizaje de los estudiantes, a su vez el marco normativo nacional nos brinda orientaciones adecuadas acerca de los compromisos de gestión que el líder pedagógico debe conocer, a su vez el Marco del Buen Desempeño Directivo encamina el trabajo para que la toma de decisiones se efectúe a partir de una buena planificación escolar que tome en cuenta los procesos de gestión escolar en el campo de dirección y liderazgo.

Referencias

- Congreso de la República. (2012) *Ley de Reforma magisterial N° 29944*. Lima
- Cuba, S. (2015). *La chacana del modelo de escuela. Notas para una metodología de Construcción participativa*, Lima: ILLA – Soluciones educativas.
- Dewey, J. (1916) *Actualidad de su pensamiento pedagógico* – Educ.ar. Tomado de:
https://www.educ.ar/dinamico/UnidadHtml__get__d400a747-7a08.../index.html
- Estudios pedagógicos (1999) *Educación para la convivencia como contenido curricular: Propuesta de intervención en el aula*. Tomado de:
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071807051999000100007
- El Blog de Educación y TIC (2016) “*07 Recursos para trabajar la comprensión lectora En el aula*” tomado de:
<http://blog.tiching.com/7-recursos-para-trabajar-la-comprension-lectora-en-el-aula/>
- García,E, IbarraM. Y Rodriguez,G. (2013) *Autoevaluación, evaluación entre iguales y coevaluación: conceptualización y práctica en las universidades españolas*.
Recuperado de: [file:///C:/Users/GAMARRA/Downloads/Dialnet-AutoevaluacionEvaluacionEntreIgualesYCoevaluacion-4734976%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/GAMARRA/Downloads/Dialnet-AutoevaluacionEvaluacionEntreIgualesYCoevaluacion-4734976%20(2).pdf)
- Leithwood, K., (2009) *Cómo liderar nuestras escuelas* Aportes desde la investigación. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.
- PELA en Acción UGEL 07 San Borja (2011) Lima “*Aprendamos a Leer en Familia*”
Recuperado de:
<http://accioneducativaugel07.blogspot.pe/2011/10/enfoques-del-area-de-comunicacion.html>
- Ministerio de Educación (2012). *El árbol de problemas*. Lima. Secretaría Técnica de Planificación.
- Ministerio de Educación (2014) *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima. Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2015 a) *Fascículo de Compromisos de Gestión Escolar* Lima.

- Ministerio de Educación (2015b) Rutas de aprendizaje Lima. Inversiones Gráfica G&M SAC. Gráfica Littons.
- Ministerio de Educación (2015c) Rutas de aprendizaje Lima. Inversiones Gráfica G&M SAC. Gráfica Littons.
- Ministerio de Educación (2016a). *Planificación escolar*. Lima. Inversiones Gráfica G&M SAC. Gráfica Littons.
- Ministerio de Educación (2016b). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima Inversiones Gráfica G&M SAC. Gráfica Littons.
- Moron.C (2016) “*Enfoques y procesos por áreas*” tomado de:
<https://es.slideshare.net/clementemoronpalacios/enfoques-y-procesos-por-reas>
- Ministerio de Educación (2017a) *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*.
- Ministerio de Educación (2017c). Módulo 3: *Participación y Clima Institucional*:
 Lima. Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017b). Texto Módulo 5: *Monitoreo, acompañamiento y Evaluación de la práctica docente*. Lima. Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017) MINEDU Orientaciones para el Desarrollo del año Escolar 2018. R.M.N° 657.Lima.
- Registro anecdótico. (2009) Edición impresa- ABC Color. Recuperado de:
www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/.../el-registro-anecdótico-1186883.ht...
- Rodríguez, M (2011) *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*.
- Solé, (2007). *Tesis Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (MX)*
- Ministerio de Educación (2018) *Orientaciones para el desarrollo del año escolar en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica*.
hadoc.azc.uam.mx/evaluación/definicion.htm
- Solo, S., Dolores, L. y Rodríguez, N. *El monitoreo y acompañamiento pedagógico para fortalecer el desempeño docente de la IEI N° 199 “Divina Providencia” de Abancay*. Tomado de:
<https://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2013>

Apéndice

INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN EL TRABAJO ACADÉMICO

FICHAS DE REGISTRO PARA EL GRUPO FOCAL

El subdirector Administrativo de la I.E. N° 80830 “ZOILA HORA DE ROBLES”, de Chepén desea conocer la opinión de los estudiantes del segundo grado de educación secundaria, VI ciclo de educación básica regular, respecto al trabajo docente en el área de comunicación, en lo referente a recursos y materiales educativos que el docente utiliza en el desarrollo del área, asimismo conocer el clima del aula, las relaciones interpersonales entre estudiantes, entre estudiantes con el docente, si se respeta la autonomía de cada estudiante

ASPECTO	ITEM/PREGUNTA	RESPUESTA
MATERIAL DIDACTICO y ESPACIOS PEDAGOGICOS.	El material que te entrega El/la docente te ayuda en tu aprendizaje.	
	Tu profesor utiliza material como: textos, cuadernos de trabajo diapositivas, multimedia, maquetas. Te permite manipularlo y te explica cuál es su utilidad en el aprendizaje.	
	El docente solo utiliza el aula para realizar su trabajo o también te lleva a otros espacios pedagógicos como el laboratorio, jardín, campo, etc.	
CLIMA ESCOLAR	Cuando haces preguntas a tus docentes ellos te responden con amabilidad y oportunamente	
	El trato que recibes es de respeto, te brinda confianza, lo cual te motiva a participar.	
	Hay demostraciones de afecto positivo (Físico/verbal) del docente hacia los estudiantes generando un ambiente cálido en el aula.	

TABLA DE ESPECIFICACIONES DE LA GUÍA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO O GRUPO FOCAL

Objetivo del instrumento	Aspectos	Indicadores	Ítem/preguntas	Cantidad de ítem	Tipo de respuesta
Recoger la información de los estudiantes	Desempeño Docente	opina sobre el desempeño de sus docentes en aula	¿Consideras que tu docente de aula/ área... cumple con su horario establecido en el aula?	3	Guía de entrevista con valoración de 1 a 2
			¿El docente de aula te brinda acompañamiento y retroalimentación durante el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje?		
			¿El docente realiza la reflexión a tus aprendizajes logrados?		
	Convivencia en el aula en la IE,	Informa sobre la convivencia escolar a nivel de aula/IE.	¿El docente establece las normas de convivencia durante el desarrollo de la sesión?	4	
			¿El directivo difunde las normas de convivencia en el aula y/o institución educativa?		
			¿Tu relación con los demás compañeros es cordial y amena?, si no fuera cordial, ¿cuál sería el motivo?		
			¿Cómo estudiante se respetan el cumplimiento		

			de las normas de convivencia en el aula y en la institución educativa?	3	
			¿Tú y/o los representantes al municipio escolar, CONEI y otras organizaciones estudiantiles participan en las decisiones de la gestión escolar?		
			¿El municipio escolar y otras organizaciones estudiantes de la IE reciben apoyo y asesoramiento para el cumplimiento de sus actividades establecidas?		

FICHA DE MONITOREO DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:										
NOMBRE DE LA I.E.					CÓDIGO MODULAR:					
DIRECCIÓN:					UGEL:					
NIVEL: Inicial () Primaria () Secundaria ()					DRE:					
DATOS DEL OBSERVADOR										
1. Cargo del observador		Director () Subdirector de nivel () Coordinador académico () Coordinador del área () Otro cargo () Especificar: _____			2. Fecha del monitoreo		Día		Mes	Año
Datos del docente observado → Datos a ser registrados consultando al docente										
3.- Apellidos y Nombres:					4. Especialidad					
5. Área o áreas desarrolladas → Anotar en el siguiente espacio										
6. Denominación de la sesión:										
7. Nivel educativo:		Inicial ()	Primaria ()	Secundaria. ()	8. Grado(s) o año(s) en el aula:			9. Sección:		
6. Turno		Mañana	Tarde ()	7. Duración de la sesión observada:				____ hrs. ____ min.		
NIVEL DE AVANCE										
Logrado		Cumple con lo previsto en el ítem						3		
En proceso		Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem						2		
En inicio		Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem.						1		
Inicio		En proceso		logrado						
15		16-21		22-27						
I. Planificación y ejecución de la sesión de aprendizaje.										
PLANIFICACION										
Emplea en su sesión de aprendizaje los procesos pedagógicos.										
Complete los ítems 01 - 03 mediante la observación de la sesión.					Valoración					
01	Elabora la sesión de aprendizaje, teniendo en cuenta los procesos pedagógicos.				1	2	3			
02	Dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.				1	2	3			
03	El/la docente hace el acompañamiento individual o en grupo durante las actividades de aprendizaje				1	2	3			
04	El/la docente retroalimenta los aprendizajes de los estudiantes				1	2	3			
Sub total										
RECURSOS										
El/ la docente utiliza material y/o recursos educativos en su sesión de aprendizaje.										
Complete los ítems 04 –07 mediante la observación de la sesión.					Valoración					
04	Los recursos que utilizan los docentes ayudan a desarrollar capacidades y competencias				1	2	3			
05	El /o la docente utilizan material que ayuda al logro del propósito de la sesión de aprendizaje.				1	2	3			
06	Los materiales que utiliza la docente alcanza a todo el estudiante.				1	2	3			
Sub total										
Aspectos					Puntaje					
					En inicio		En proceso		Logrado	
Planificación y ejecución de sesión de aprendizaje.										
Recursos y materiales pedagógicos.										

Objetivo del instrumento	Aspectos	Indicadores	Ítem	Cantidad de ítem	Tipo de respuesta
Recoger información del desempeño docente	Dominio del enfoque Pedagógico	Dosifica el tiempo destinado a las actividades pedagógicas en el aula.	El /la docente utiliza mayor tiempo en actividades significativos en los estudiantes, sobre las no pedagógicas durante la sesión de aprendizaje	3	Tabla de valoración del 1 al 3
			El /la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos		
			El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo con los planes curriculares de la IE.(Inicial y Primaria y respeta el número de horas establecidas según RSG N° 2378-2014-MINEDU (Secundaria)		
	Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante la sesión de aprendizaje	Manejo de herramientas pedagógicas que favorecen el proceso de E-A	El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas según las orientaciones de la ruta de aprendizajes y el documento orientaciones básicas para a programación curricular	6	
			El/ la docente desarrolla estrategias basadas en las Rutas de Aprendizajes, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes , teniendo en cuenta el enfoque del área		
			El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones planteadas en las rutas de aprendizaje		

				5	
			El/la docente teniendo en cuenta las competencias y capacidades de las rutas de aprendizaje de su área ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los /as estudiantes en la sesión de aprendizajes		
			El/la docente adecua si es necesario las estrategias metodológicas de las Rutas de Aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.		
Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje	Empleo de recursos y materiales que favorecen el proceso de E-A	El/LA DOCENTE utiliza materiales y/o recursos ductivos DE MANERA oportuna , que ayudan al desarrollo de actividades de aprendizaje		3	
		El/la docente acompaña a los /as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr			
		El/la docente usa materiales elaborados con participación DE LOS ESTUDIANTES y/o PP.FF. para el desarrollo de los aprendizajes			



Sensibilizando a los estudiantes para la aplicación de la evaluación diagnóstica y establecer grupos de estudiantes para el focus group.



Aplicando en los estudiantes el Focus Group.



Reunión de trabajo con docente para analizar resultado de monitoreo.