

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENSIÓN DE TEXTOS ESCRITOS DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N 80176 “JOSÉ GABRIEL CONDORCANQUI NOGUERA” DEL DISTRITO DE CURGOS, PROVINCIA DE SÁNCHEZ CARRIÓN - UGEL –SÁNCHEZ CARRIÓN – LA LIBERTAD

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

VILLACORTA CRUZ, Bartolomé Román

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio–Cultural de la I.E. 80176.....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	4
2. Diagnóstico:.....	8
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1. Resultados cuantitativos	8
2.1.2. Resultados cualitativos	8
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	13
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	22
5.1 Marco Conceptual.....	22
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE).....	22
5.1.1.1 Monitoreo.....	22
5.1.1.2 Acompañamiento.....	23
5.1.1.3 Evaluación	25
5.1.2 Área curricular.....	27
5.1.2.1 Enfoque del área Comunicación	27
5.1.2.2 Competencia de comprensión de textos escritos.....	29
5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas.....	29
5.1.2.2.2 Recursos metodológicos para desarrollar la competencia.....	30
5.2. Experiencia Exitosa.....	31
6. Diseño del Plan de Acción	34
6.1 Objetivos.....	34
6.1.1 Objetivo general.....	34
6.1.2 Objetivos específicos.....	34
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	34
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	38

8. Presupuesto.....	42
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	44
10. Lecciones Aprendidas.....	47
Referencias.....	48

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i> Relación del problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	12
<i>Figura 3.</i> Rol del Líder Pedagógico según las Dimensiones de Viviane Robin- son.....	16
<i>Figura 4.</i> Análisis Conceptual del Acompañamiento.....	24
<i>Figura 5.</i> Análisis Conceptual de Evaluación de la Práctica Docente.....	27
<i>Figura 6.</i> Matriz del Plan de Acción.....	37
<i>Figura 7</i> Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación.....	40
<i>Figura 8.</i> Riesgos y medidas del Plan de Acción.....	41
<i>Figura 9.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	43

Índice de Tablas

<i>Tabla 1.</i>	Resultados de la ECE, 2015 y 2016.....	5
-----------------	--	---

Introducción

El presente trabajo académico se realiza con la finalidad de analizar y dar solución al problema priorizado: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de EBR, de la institución educativa N° 80176, del distrito de Curgos, UGEL Sánchez Carrión; y con ello plantear la implementación del plan de Acompañamiento, Monitoreo y Evaluación como alternativa de solución.

En ese sentido, se debe tener en cuenta la convivencia en las aulas, la diversidad y la integración escolar a través de planes innovadores en el ámbito curricular, que ponen en marcha nuevos métodos y actividades colaborativas de la familia que favorecen mejores aprendizajes, es decir, la formación integral de los estudiantes.

El presente informe se ha elaborado teniendo en cuenta el diagnóstico realizado al docente en el que surgió la problemática que viene atravesando la institución educativa, luego se hizo la priorización de un problema que es álgido y requiere una solución inmediata, para lo cual se implementó el plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente (MAE), como estrategia para fortalecer las capacidades de los docentes, que es la base para la mejora de los aprendizajes.

Este trabajo académico tiene la siguiente estructura: Caracterización del contexto sociocultural de la IE N° 80176, luego se hizo la formulación del problema identificado; el siguiente acápite estuvo referido a los resultados de instrumentos aplicados que permitió recoger la información para identificar la problemática que atraviesa la IE; luego se estableció la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo; en el acápite tercero, se hizo referencia a la caracterización del rol como líder pedagógico, en el cual contempla los cinco desafíos según Viviane Robinson; en el cuarto acápite hace referencia sobre el planteamiento de la alternativa de solución, que permitió dar una adecuada respuesta al problema identificado; en el acápite quinto se abordó el marco conceptual, que permitió sustentar las alternativas de solución del problema priorizado; en el acápite seis, se presentó el diseño del Plan de Acción, con las actividades desde el MAE; en el acápite siete, se presentó Plan de Monitoreo y Evaluación; en acápite ocho, se describió el

presupuesto que permite conocer el costo de todo el Plan de Acción; en el acápite nueve, se abordó la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, y finalmente en el acápite diez, trata sobre las lecciones aprendidas, obtenidas en el proceso de elaboración del Plan de Acción, las mismas que se describen como un conjunto de aprendizajes sobre los aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, en el trabajo realizado.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 80176

La institución educativa N° 80176, está ubicada en el caserío de Huamanzaña, distrito Curgos, Provincia Sánchez Carrión, región La Libertad a 18 km de la ciudad de Huamachuco. Se encuentra en las faldas del cerro Clarinorco, cuya población se encuentra dispersa, por lo cual deben caminar los estudiantes entre una a dos horas para llegar a la I.E. En este escenario, la institución educativa atraviesa diversas problemáticas, tal es el caso del comercio ambulatorio y trabajo infantil, muchas veces, los padres prefieren que sus hijos asistan a jornadas de trabajo de la localidad antes que a la escuela. Frente a ello, la escuela está desarrollando programas de educativos donde busca que los padres de familia se involucren en las actividades escolares mediante el apoyo tutorial en casa. Así también en esta línea, se les brinda asesoramiento sobre qué y para qué enseñar a los niños.

El local de la institución educativa N° 80176 es propio y de material noble y tapial, está distribuido de la siguiente manera: pabellón A de dos pisos con cuatro aulas pedagógicas; pabellón B de dos pisos con cuatro aulas pedagógicas y SS.HH.; el pabellón C de un piso con dos aulas pedagógicas, además tiene un patio de honor.

Actualmente la institución educativa N° 80176, brinda servicio educativo a tres niveles. Se caracteriza por ser multigrado, con cuatro docentes nombrados y 08 contratados en el nivel inicial, primario y secundario en total, con una población escolar de 164 estudiantes aproximadamente y distribuidos entre los tres niveles de 03, 04 y 05 años en el nivel inicial, de 1° a 6° en el nivel primario, y de 1° a 5° en el nivel secundario. Se cuenta con un director designado y la participación de 60 padres y madres de familia en promedio.

El caserío de Huamanzaña cuenta con un aproximado de 120 familias, las principales actividades económicas son: la ganadería (ovino, vacuno, caprino) y la agricultura (maíz, papa, hortalizas, hierba, etc.). Los servicios básicos con lo que cuenta el caserío son: agua no potable, luz eléctrica, telefonía móvil y señal de cable tv. La relación con la comunidad es cordial y amable, pues se cuenta con el apoyo directo de las organizaciones externas

como ronda campesina, Delegado Municipal, Teniente Gobernador, JASS y líderes de la comunidad, club deportivo de la comunidad, etc.

También se cuenta con las organizaciones internas a la institución educativa. como APAFA, CONEI, QALIWARMA, municipio escolar, etc. promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito que les corresponde. Para alcanzar objetivos trazados se plantea fortalecer las capacidades de los docentes a partir de la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación.

En el contexto mundial las demandas en la ciencia de la Comunicación, así como la globalización interpreta que la educación se adapte a estas circunstancias, es decir que los niños y niñas se preparen para afrontar esta modernidad, por ende, la institución educativa necesita contar con un líder pedagógico que acompañe a los docentes en la promoción de aprendizajes significativos principalmente en la competencia comprensión de textos escritos en el área de Comunicación. que es la principal problemática de la escuela.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego del análisis de la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como la ECE 2015 y 2016, así como las actas oficiales del año 2017, se formuló el siguiente problema: Nivel insatisfactorio en la competencia de comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la institución educativa No 80176, en el distrito de Curgos, UGEL-Sánchez Carrión – La Libertad.

A continuación, se presenta la tabla 1, donde se observan los resultados de la ECE, detallados del año 2015 y 2016.

Niveles \ Años	2015	2016
Satisfactorio	04	00
En proceso	08	09
En inicio	00	00

Tabla 1. Resultados de la ECE, 2015 y 2016.

Una de las causas que se ha podido identificar es la planificación descontextualizada que los docentes realizan y el descuido en la aplicación de los nuevos enfoques propuestos en el CNEB y en especial en la planificación y desarrollo de la sesión de aprendizaje del área de Comunicación, de la competencia comprensión de textos escritos. Esto se ve reflejado en el rendimiento académico de los estudiantes de 2° grado de EBR. Entre los factores que se relacionan a esta causa tenemos la desmotivación de los docentes por cumplir sus funciones y realizar un trabajo colegiado que les permita planificar de forma adecuada. Todo esto ha provocado que las sesiones se desarrollen logrando aprendizajes poco significativos en la competencia descrita.

Otra de las causas es el uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje de los estudiantes en la competencia de comprensión textos escritos del área de Comunicación y el desconocimiento de los procesos didácticos como el antes, durante y después de la lectura. Entre los factores que se relacionan a esta causa se encuentran el déficit en el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes, debido a la falta de capacitaciones y espacios para el aprendizaje entre profesionales de la educación. Todo esto genera que las clases desarrolladas por los docentes sean improvisadas y no despierta el interés en los estudiantes, porque no se toma en cuenta sus demandas, necesidades, estilos y ritmos de aprendizaje.

Una tercera causa del problema es el inadecuado proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes, ya que el directivo tiene muchas actividades administrativas y tiene aula a cargo, lo cual dificulta para hacer un seguimiento al docente de manera frecuente sobre todo mediante la visita al aula. Un factor importante relacionado con esta causa es la dificultad para implementar el Monitoreo, Acompañamiento y

Evaluación (MAE) el cual no se cumple a cabalidad por diferentes razones tales como: falta de espacios para realizar el acompañamiento y tareas administrativas que cumplir. En tal sentido, al no tener un acompañamiento oportuno, los docentes han realizado sus sesiones de aprendizaje improvisadamente. Tampoco recibieron asesoría o acompañamiento planificado.

Una cuarta causa del problema es lo referente a la convivencia escolar en la institución educativa, así como la aplicación inadecuada de estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula, este factor está relacionado con la Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Al interior de la IE, todos los actores educativos, deben contribuir a generar un clima escolar favorable, con la finalidad de que se cumplan con las normas de convivencia en las aulas y resolver los conflictos detectados, empleando diversas estrategias correctivas o reguladoras de tal manera que se supere las dificultades en los estudiantes, sin emplear el maltrato físico ni psicológico en los estudiantes. Esto permitirá mejorar el rendimiento académico de los estudiantes; de lo contrario habrá desorden e indisciplina en las aulas, lo cual dificultaran construir aprendizajes de calidad.

Para poder atender a estas causas que permitan superar la problemática detectada, la institución educativa cuenta con las siguientes fortalezas y oportunidades: un líder pedagógico y comunidad docente que está en permanente comunicación, espacios de trabajo para el desarrollo de jornadas pedagógicas, las cuales se están implementando; también se cuenta con alianzas estratégicas con el puesto de salud, comisaría y otras escuelas para el fortalecimiento de las capacidades profesionales de los docentes y la orientación a los padres de familia . Esto es importante porque conlleva a desarrollar una mejor práctica docente, lo cual permitirá realizar aprendizajes de calidad, el mismo que permite brindar un buen servicio en la institución educativa.

A continuación, se presenta el árbol de problemas que organiza la información presentada en los párrafos anteriores:

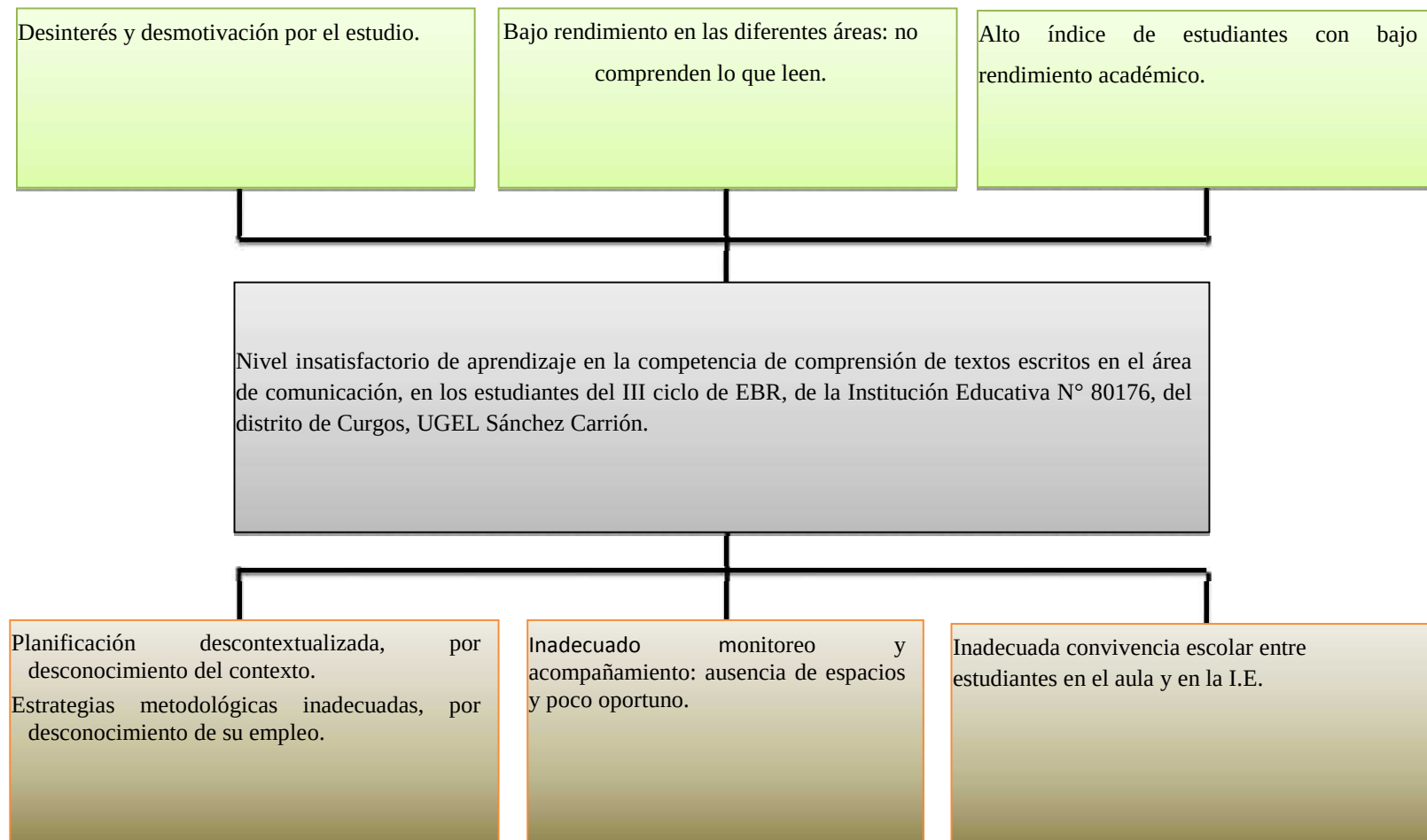


Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de instrumentos aplicados

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 50 % de los docentes tiene dificultades en el manejo de las herramientas pedagógicas, en el área de Comunicación, teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluido actividades para los procesos pedagógicos y didácticos dosificando el tiempo y contextualizando. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado y no tienen claro el enfoque propuesto. Asimismo, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados.

Finalmente, el 33% de los docentes tiene dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales, colaborativas. Esto se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia en el aula e institución educativa.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los estudiantes del III ciclo afirman que la docente durante el desarrollo de sus clases realiza actividades poco motivadoras, la clase se reduce a copiar y escribir. Así también refiere que normalmente deja trabajos y se retira del aula. Esto quiere decir que la docente no monitorea las actividades de aprendizaje ni desarrolla los procesos pedagógicos de su sesión de clase

Por otro lado, los estudiantes señalan que la maestra no utiliza estrategias adecuadas para corregir la conducta, sanciona sin dialogar y, en otras oportunidades ignora las faltas de conducta. Esto quiere decir, que la docente no genera un clima adecuado al interior del aula, empleando estrategias y mecanismos negativos para regular el comportamiento al interior del aula.

Para revertir esta situación se elaborará un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) así como desarrollar círculos de interaprendizaje sobre la utilización

adecuada de las herramientas pedagógicas, gestión del clima en el aula, uso efectivo de recursos, medios y materiales educativos. Todo esto permitirá desarrollar un mejor trabajo pedagógico en el área de Comunicación en la competencia comprensión de textos escritos con los estudiantes, a fin mejorar los aprendizajes.

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

La institución educativa N° 80176, tiene como visión, que en el año 2 020, brindar un servicio educativo de calidad, con una sólida formación académica, científica y humana, con docentes con una alta formación en planificación y evaluación curricular, con un compromiso solidario institucional; formando estudiantes líderes, investigadores, creativos, críticos y reflexivos, responsables de sus aprendizajes, capaces de trabajar en equipo dentro de un clima escolar favorable, para desenvolverse en una nueva sociedad.

El problema en torno al que gira el presente trabajo académico es: el Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la institución educativa N° 80176 del distrito de Curgos, UGEL Sánchez Carrión.

Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para el manejo de las estrategias pedagógicas, referidas al enfoque del área de Comunicación y acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje, sus intereses y necesidades. Asimismo, le cuesta reconocer el esfuerzo individual o grupal mediante una comunicación estimulante y/o positiva. Por otro lado, los docentes no manejan los recursos tecnológicos en el desarrollo de la sesión, no utilizan los materiales y/o recursos educativos de su contexto de manera oportuna, ni los elaboran. Esto se debe a que los docentes no han recibido la asesoría correspondiente ni han sido monitoreados permanentemente, tampoco se ha realizado un trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades. Los procesos implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), el referido a la realización de la programación curricular (PO02.1) y el proceso referido a promover la convivencia escolar (PO05.1). De la misma manera, se relaciona con la competencia 5 del MBDD promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la

formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Asimismo, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y la gestión de la convivencia escolar.

Se ha obtenido las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: El monitoreo y acompañamiento se realiza en la institución educativa a través de un plan el cual permite el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones inmediatas, así realizar una asesoría personalizada. No se realiza de manera frecuente debido al aula a cargo que tiene el directivo. Así mismo se han socializado los instrumentos de monitoreo con la comunidad educativa.

Por otro lado, los círculos de inter aprendizaje no se han realizado regularmente, debido a que muchas veces se han convertido en espacios de reuniones sobre temas ajenos a la intención del fortalecimiento de las capacidades del docente. Por lo cual no se ha cumplido con esta estrategia.

Estos estudios se vinculan con el proceso de gestión PO03.3 El cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera se relaciona con la competencia seis. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta del MBDD. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el 100% el Compromiso de Gestión Acompañamiento y Monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa

Por otro lado, el MBDDirectivo indica en la competencia 5 y 6 que a continuación se detalla: Competencia 5, Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje y la Competencia 6, Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Esto significa que a través del Monitoreo y Acompañamiento, se fortalecerá las capacidades de los docentes, para su mejor desempeño en su práctica pedagógica, y por lo tanto mejorar el rendimiento académico de los estudiantes muy en especial en el área de Comunicación en la competencia comprensión de textos escritos. Así mismo, en la gestión de los aprendizajes

según el mapa de procesos PO.02, indica preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes. También se ha tenido en cuenta los compromisos 1,4 y 5 de Gestión Escolar, que a continuación se detallan: Compromiso1; progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa; Compromiso 4, Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa y Compromiso 5, Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.

Para afrontar el reto que tiene el equipo directivo en: Mejorar el nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes de segundo grado del nivel primario de la institución educativa N° 80176 del distrito de Curgos, UGEL Sánchez Carrión. Frente a esto se plantea los siguientes desafíos. En relación al tiempo, se hará adecuado uso en favor del mejor rendimiento académico de los estudiantes para cumplir con la planificación escolar y con la calendarización anual. En lo referente al monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) se hará un plan de mejora para fortalecer las capacidades de los docentes. En relación a los recursos, medios y materiales se capacitará a los docentes, para que hagan un eficiente uso de los mismos en el desarrollo de las clases, de acuerdo a las diferentes áreas y niveles educativos. Asimismo, se gestionará una adecuada convivencia escolar asumiendo un compromiso por cada uno de los actores educativos, a nivel de aula e institución educativa.

A continuación, se organiza la información anterior mediante la siguiente tabla:

PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PRIORIZADAS	PROCESOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR	COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR	MBDDIRECTIVO
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la institución educativa N° 80176 del distrito de Curgos, UGEL Sánchez Carrión.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos 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. Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos, del 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 comprensión de textos del área de Comunicación.	Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación	PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica. -PO03.3 Programar el tiempo para el aprendizaje. PO02.1 Realizar la programación curricular -PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. -PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.	-Compromiso 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes. -Compromiso 4. Acompañar y monitorear la práctica pedagógica. -Compromiso 4 acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. -Retención anual de estudiantes en la I.E.	-Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de la I.E. Basado en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua. -Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguran aprendizajes de calidad en todos los estudiantes. -Competencia 1 Conduce la planificación institucional partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno orientándolo hacia las metas de aprendizaje

Figura 2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Todo líder pedagógico debe contemplar cinco desafíos según Viviane Robinson (Minedu, 2016, p.7). La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En este sentido, se plantea para el año en curso aumentar en un 20% el nivel satisfactorio de los aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación del III ciclo, visto ello es imprescindible sensibilizar a toda la comunidad educativa para que todos nuestros esfuerzos se dirijan a consecución de dicha meta.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado. Par lo cual se debe optimizar todos los recursos humanos de forma pertinente para lograr la mejora de los aprendizajes del área de Comunicación en la competencia de comprensión de textos escritos; así mismo se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa en el área de Comunicación en todas las aulas para su uso oportuno. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes, efectivas y motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los todos los estudiantes logrando aprendizajes significativos y duraderos para la vida.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente. Para lo cual es necesario realizar la implementación del Plan del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente en el área de Comunicación. Es sumamente importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente para determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello permite realizar un acompañamiento oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica. La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y

desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se desarrollará un plan de capacitación oportunamente para todos los docentes, creación de comunidades de aprendizaje, promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación. Es importante realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica y también la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

En la última dimensión Viviane Robinson menciona, asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. Se plantea gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado en la institución educativa., así como también realizar la gestión de un clima escolar favorable y la buena convivencia en las aulas entre los principales actores educativos; lo que permitirá lograr aprendizajes de calidad con los estudiantes. Es necesario realizar la implementación de los espacios pedagógicos para que el trabajo sea cómodo y eficiente porque si se crea un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado se garantiza mejores aprendizajes en las aulas. A continuación, veamos el resumen de lo antes expuesto.

Las propuestas antes descritas son sumamente importantes en este trabajo académico y a la vez son viables puesto en la institución educativa se cuenta con docentes comprometidos con su trabajo pedagógico, implementación con medios y recursos educativos para los estudiantes y docentes, infraestructura educativa adecuada, por ser puntos de partida para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, lo cual permitirá a la vez potenciar las capacidades del directivo, como líder pedagógico. Asimismo, va a permitir crear espacios reflexivos que favorezcan gestionar un clima escolar favorable entre todos los actores, para mejorar el porcentaje de la calidad educativa.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Incluye la creación, la comunicación, y el Monitoreo de las metas de aprendizaje efecto, las normas y las expectativas, y la participación del personal y otros en el proceso para que haya claridad y consenso sobre las metas. Creación de metas de forma participativa sobre cómo lograr un nivel satisfactorio en el área de Comunicación, con la finalidad de alcanzar consensos. Comunicación clara de metas sobre como lograr mejores aprendizajes Monitoreo. Cumplimiento de metas sobre los aprendizajes. Competencia 1 dimensión 1,2 MBDDIRECTIVO.	Esto se realiza con la finalidad de crear metas altas en el área de Comunicación, en especial, en la competencia de comprensión de textos escritos.
Obtención de recursos de forma estratégica	Involucra a alinear la selección y asignación de recursos a los objetivos de enseñanza prioritaria. Incluye la provisión de 7 estudios de especialización adecuada a través de la contratación de personal. Optimización recursos humanos de forma pertinente para lograr, en función a la mejora de los aprendizajes del área de Comunicación. Competencia 3, dimensión 2, desempeños todos.	Priorizar los recursos humanos de acuerdo a la necesidad de la I.E. para un mejor aprovechamiento en bien de los aprendizajes.
Planificación coordinación y enseñanza del currículo.	La participación directa en el apoyo y la evaluación de la enseñanza a través de visitas a las aulas regulares y provisión de retroalimentación formativa y sumativa a los maestros, supervisión directa del plan de estudios a través de la coordinación de toda la escuela en todas las clases y niveles y la alineación con los objetivos de la escuela del año. Implementación del Plan del Monitoreo, acompañamiento y Evaluación, de la práctica docente en el área de comunicación, para la mejora de los aprendizajes. Competencia 3, MBDDirectivo.	Permite Monitorear y recoger información para tomar decisiones de Acompañamiento oportuno, en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en el área de Comunicación.
Promover la participación del aprendizaje y desarrollo del profesorado	Liderazgo que no sólo promueve directamente si no participa con los maestros en el aprendizaje profesional formal o informal. Creación de comunidades de aprendizaje. Capacitación oportuna a todos los docentes. Ejecución de un plan de capacitación para todos los docentes. Comp.4mbddir, dimisión 1 y 2. Comp.6	La creación de comunidades de aprendizaje, la capacitación oportuna a todos los docentes, permitirá que se mejore la práctica pedagógica y por lo tanto realizar aprendizajes de calidad con los estudiantes.

Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.	La protección de tiempo para la enseñanza y el aprendizaje por reducción de las presiones e interrupciones externas y el establecimiento de forma ordenada y de apoyo tanto dentro como fuera de las aulas. Gestión de un clima escolar adecuado y la buena convivencia en las aulas entre los actores educativos. Organización de las aulas para reducir los tiempos de espera, las presiones externas y las interrupciones para y así lograr óptimos niveles de aprendizaje en el área de comunicación.	La gestión de un clima escolar favorable en la I.E. y en las aulas , permitirá que se trabaje dentro de un clima armonioso, con motivación para realizar aprendizajes de calidad con los estudiantes.
--	--	--

Figura 3. Rol del líder pedagógico según las dimensiones de Viviane Robinson.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio en la competencia de comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular, de la institución educativa No 80176, en el distrito de Curgos, UGEL-Sánchez Carrión; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. Con el liderazgo pedagógico del director, la alternativa priorizada es viable por ser una clara evidencia que permitirá elevar el porcentaje de la calidad de los aprendizajes en la institución educativa; así como su relación que existe con la Gestión Curricular, la Convivencia Escolar y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE).

El MAE es el medio principal como alternativa viable, adecuado e innovador de la práctica del directivo que responde a las demandas y necesidades del docente de educación primaria del área de Comunicación. Así mismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa, es decir, al distrito de Curgos, en esta zona la población se dedica en su mayoría a la agricultura. Como distrito de extrema pobreza viene presentando una serie de problemas sociales como del comercio ambulatorio y trabajo infantil, muchas veces, los padres prefieren que sus hijos asistan a jornadas de trabajo de la localidad antes que a la escuela. En este contexto la institución educativa no es ajena a esta situación, por ello se están potenciando comunidades de aprendizaje que permitan desarrollar una actitud crítica y reflexiva sobre situaciones significativas para desarrollar la competencia de comprensión de textos escritos en los estudiantes de la institución educativa, con énfasis en el 2º grado de EBR, en el área de Comunicación y enfrentar curricularmente lo antes descrito.

El Consejo Nacional de Educación (2007), menciona que Monitoreo Pedagógico es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. Monitorear es una labor más técnica. Por otro lado, Autores como Vesub y Alliaud (2012); destacan la importancia de la reflexión sobre la práctica como central durante el proceso de Acompañamiento Pedagógico apoyada en la revisión de la teoría

acerca de lo que funciona o no en pedagogía, la revisión de los propios esquemas mentales, los sistemas de creencias, las rutinas, los hábitos y las actitudes que se visibilizan en el actuar. En ese sentido, mencionan que “se trata de llevar a cabo un proceso de auto y co-análisis que oriente el desarrollo en tres planos: personal, profesional e institucional. Para cambiar o mejorar las prácticas los docentes requieren de apoyo externo, de estructuras y dispositivos que actúen como mediadores y facilitadores del cambio”. El trabajo académico recoge diversos estudios, considerando que la implementación de MAE debe hacerse teniendo en cuenta especial cuidado en la comunicación, participación oportuna y permanente, entre los actores educativos para darles sostenibilidad.

Por otro lado, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes y que contribuyen a la implementación del plan antes mencionado. La experiencia exitosa denominada “Fortalecimiento de las buenas prácticas pedagógicas para el desarrollo de capacidades de las estudiantes de la IE Nuestra Señora de Lourdes” del distrito de Pampas, provincia de Tayacaja, región de Huancavelica. En el año 2012, en que se inicia este reto, se contaba con un equipo conformado por una directora, un subdirector, 33 docentes, una psicóloga, 3 auxiliares de Educación, un secretario, una oficinista, una auxiliar de laboratorio, 5 personales de servicio y con 650 estudiantes, 11 provenientes de los diferentes distritos de nuestra provincia y otras regiones de condición económica muy humilde, los padres participaban en programas sociales como Juntos.

Esta experiencia exitosa fue desarrollada durante los años 2012 al 2015. Esta experiencia tuvo un impacto importante en la vida institucional, porque permitió que el equipo directivo, plana docente, administrativo y estudiantes, estén comprometidos con el quehacer educativo y con sus aportes en los círculos de inter aprendizaje, reuniones de trabajo y jornadas de reflexión, ser una “comunidad educativa con un clima óptimo que fomente el desarrollo de capacidades y la práctica de valores en los estudiantes; comprometidos con el cambio para ser agentes transformadores de la sociedad”, lo que permitirá hacer una proyección a futuro para que se constituya en una comunidad de aprendizaje permanente.

El rol como líder pedagógico interpela el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación de la institución educativa N° 80176. Crear

metas de forma participativa sobre cómo lograr un nivel satisfactorio en las diferentes áreas, especialmente en el área de Comunicación debe ser una prioridad.

Asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa, permite la optimización de recursos humanos de forma pertinente para lograr, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación. Del mismo modo, es necesario implementar el Plan de Monitoreo y Acompañamiento para mejorar la práctica docente, poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente; con este plan se pretende lograr apoyar en forma técnica la labor docente, como realizar un monitoreo permanente, permitiendo asesorar y orientar en forma continua, para tener motivados a los docentes del área. También es importante organizar a los docentes para realizar un trabajo pedagógico en forma colegiada, promoviendo una cultura colaborativa, conformando equipos de trabajo pedagógico, en donde se involucren a las familias en el trabajo educativo para realizar mejores aprendizajes en los estudiantes. Todo este trabajo permite la colaboración continua, la autoevaluación, reflexión profesional y la formación continua de todos los docentes. El liderazgo pedagógico debe promover un entorno ordenado y saludable para todos los actores educativos, gestionando un clima favorable escolar dentro y fuera de la Institución, resolviendo estratégicamente los conflictos que se puedan dar en las aulas e institución educativa, dando un soporte socioemocional a los involucrados.

Para el éxito de una gestión escolar, ella debe estar basada en procesos, en esta perspectiva la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del PEI (PE01.1); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, monitoreo y acompañamiento docente (PO03.1.3), en el caso del soporte al funcionamiento de la institución educativa. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y Compromisos de Gestión Escolar se articulan puesto que el líder pedagógico gestiona aprendizajes de calidad en los estudiantes. El MAE tiene como finalidad acompañar a los docentes para mejorar su práctica pedagógica y, por lo tanto, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la competencia de comprensión de textos escritos. Se considera relevante la gestión curricular debe estar orientada al cumplimiento de metas y objetivos trazados, procesando

la información para tomar decisiones correctas en favor de los aprendizajes de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, esto se evidencia en la correspondencia estrecha entre la alternativa de solución y la gestión curricular. Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto Compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al Acompañar y Monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como: vista al aula, círculos de interaprendizaje, jornadas de reflexión, asesorías reflexivas sobre la práctica docente, etc.

El directivo, además de lo antes descrito, describe los problemas de su institución educativa, vinculados a la convivencia escolar democrática, con la finalidad de dar solución a los conflictos, empleando estrategias sobre convivencia democrática que propicie la participación y la toma de decisiones concertadas con la participación activa de los actores educativos, todo lo cual permite que no exista inconvenientes para lograr mejores aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos en los estudiantes de segundo de educación primaria. Además, permite la integración de todo el personal de la institución educativa, los padres de familia y autoridades que permiten fomentar un clima favorable al dialogo, la comunicación y predisposición por el trabajo en equipo y colaborativo. El principal medio para la toma de decisiones acertadas será: una comunicación asertiva, reuniones colegiadas, diferentes jornadas de reflexión.

En estas circunstancias el directivo promoverá políticas de reconocimiento a los docentes para motivarlos en su práctica pedagógica, creando una cultura escolar de Monitoreo con las características antes mencionadas, cuya propuesta de solución identifique los roles y responsabilidades definidos de cada uno de los actores educativos; en tal sentido, el directivo tiene como rol crear condiciones, generar espacios, gestionar recursos para el desarrollo de las actividades educativas; así mismo los docentes deben planificar, ejecutar y evaluar los aprendizajes de los estudiantes. Los padres de familia, apoyan en la gestión de los aprendizajes de los estudiantes y los estudiantes son protagonistas en la construcción de sus aprendizajes

La alternativa de solución plantea también, que cada actor educativo debe cumplir diferentes procesos que impliquen una colaboración oportuna, participación democrática activa, para buena toma de decisiones concertadas entre todos los involucrados en favor de la mejora de la calidad educativa.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE), permitirá un cambio en las prioridades del rol directivo, adoptar un liderazgo pedagógico implica una ruptura con las tradiciones de la gestión escolar, aceptar nuevos retos personales y profesionales como escuela, apostar por un desarrollo profesional centrado en la escuela, entendida como un entorno de colaboración, facilitar que se apropien de nuevas claves de lectura, interpretación y acción que les permitan trabajar en contextos escolares heterogéneos, con problemas sociales y culturales diversos; es decir focalizar como resultado el logro de los aprendizajes en los estudiantes.

Por lo tanto, se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos que consideran la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación; realizando un acompañamiento adecuado en aula, para establecer el diálogo interactivo entre directivo y docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de comunicación, creando espacios permanentes de reflexión crítica de su práctica pedagógica. Por todo ello, se priorizará el desafío monitorear y recoger información para tomar decisiones de acompañamiento oportuno, en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. El liderazgo pedagógico del directivo se pone en práctica fundamentalmente mediante la orientación de los procesos pedagógicos, que se concretiza en el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico es el punto de partida del MAE, en el cual se hará un diagnóstico sobre la práctica docente.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. Según Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes (2015).

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Existen diversas estrategias de monitoreo que se utiliza para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, entre las principales estrategias de monitoreo pedagógico tenemos a:

a) *La visita al aula.* que consiste en identificar fortalezas y dificultades de la práctica docente in situ. Así como contar con información confiable, oportuna y prestos a la ayuda pedagógica.

b) *Autogestión.* como su nombre la indica es el propio docente quien realiza la evaluación de desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel o

niveles alcanzados o los que les falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica.

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

a) *Ficha de Observación al Aula.* Es un instrumento que permite el registrar la información durante la visita al aula. Contiene la programación curricular, herramientas pedagógicas y convivencia al interior del aula. También se conoce como guía de monitoreo.

b) *Cuaderno de campo.* Es un blok 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. Puede incluir dibujos, bocetos o esquemas.

c) *Rúbricas.* Es el instrumento de monitoreo que se viene implementando en el sistema educativo actual. Esta comprendido en seis aspectos o dimensiones: Involucramiento en las actividades de aprendizaje, maximización del tiempo durante el desarrollo de la clase, promoción del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico, evaluación de los aprendizajes, clima en el aula y finalmente normas y mecanismos de convivencia.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. El acompañamiento pedagógico es el proceso clave para la asesoría y retroalimentación de la práctica docente.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Según Rodríguez Molina (2011). El acompañamiento pedagógico es una estrategia, que consiste en brindar soporte técnico y afectivo a los docentes en el desarrollo de sus capacidades, con la finalidad de mejorar su práctica pedagógica y por lo tanto los aprendizajes en los estudiantes; para lo cual es primordial que exista una buena comunicación y tener en cuenta las emociones que juegan un rol fundamental en cada docente.

Según Vesub y Alliud (2012). La importancia de la reflexión de la práctica pedagógica de cada docente, en el proceso de acompañamiento, con la finalidad de realizar un proceso de

auto y co-análisis orientados en el desarrollo en tres planos: personal, profesional e institucional.

A continuación, se presenta la siguiente figura:

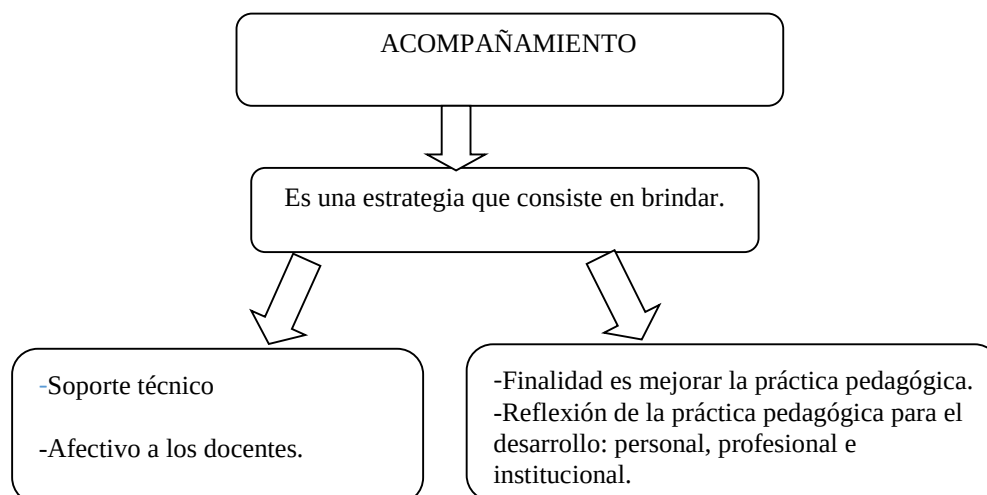


Figura 4. Análisis conceptual del acompañamiento

5.1.1.2.2 *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Existen diversas estrategias de acompañamiento que se pueden utilizar para la retroalimentación formativa respecto al acompañamiento docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, las principales estrategias del acompañamiento son:

a) *La visita al aula.* Es una estrategia que consiste en la asesoría personalizada y en el mismo salón de clase, por parte del directivo hacia el docente la estrategia más utilizada en el acompañamiento. que permite la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de evidenciar mejores prácticas. La frecuencia de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la escuela.

b) *Círculos de interaprendizaje.* Los círculos de interaprendizaje son las reuniones o mesas de trabajo donde se intercambian experiencias vinculadas al desarrollo de la práctica docente y como potenciarla. Fundamentalmente, se basan en

temas sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

5.1.1.2.2. *Instrumentos de acompañamiento.* Los instrumentos que pueden emplearse para el acompañamiento son:

a) *Ficha de observación.* Es un instrumento que permite el seguimiento la información durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las herramientas pedagógicas y convivencia al interior del aula. También se conoce como guía de acompañamiento.

b) *Rúbricas.* Es un instrumento de acompañamiento que permite una asesoría priorizada, es decir por aspectos muy precisos. Estos aspectos son: Involucramiento en las actividades de aprendizaje, maximización del tiempo durante el desarrollo de la clase, promoción del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico, evaluación de los aprendizajes, clima en el aula y finalmente normas y mecanismos de convivencia.

5.1.1.3. Evaluación de la práctica docente. La evaluación es el proceso más neurálgico y complejo en el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico. Según MINEDU(2017b) la evaluación es un proceso permanente de recojo de información, toma de decisiones y juicios de valor sobre la práctica docente

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* Según el Ministerio de Educación Nacional (2008). La evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación.* Existen tipos de evaluación que se pueden utilizar para garantizar la toma de decisiones acertadas. Se sugiere no remitirse a una fuente y, por el contrario, contar con diversas evidencias confiables. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, los tipos de evaluación son:

a) *Autoevaluación.* Consiste en el recojo de información y reflexión para la toma de decisiones sobre la práctica docente basadas en una mirada personal, donde elabora juicios de valor acerca de su desempeño.

b) *Coevaluación*. Consiste en la apreciación crítica y reflexiva sobre el desempeño de la práctica del par. Es necesario que los docentes gocen de la apertura y cultura de evaluación que les permita evaluar de forma objetiva, con una perspectiva de mejora continua.

c) *Heteroevaluación*. Es el tipo de evaluación que más se utiliza, sin embargo, el que mayores dificultades ha generado por las condiciones en las que se aplica generando muchas veces temor en el docente o falta de apertura. Se entiende por heteroevaluación como el proceso de reflexión y valoración del desempeño docente basado en el criterio de otra persona, principalmente en el ámbito educativo realizada por el directivo de la institución educativa.

5.1.1.3.2. *Instrumentos de evaluación*. Los instrumentos de evaluación, vienen a ser el soporte físico que se emplea para recoger información sobre los aprendizajes esperados de los estudiantes. Así mismo es todo recurso que nos brinda información sobre el aprendizaje de los escolares. A continuación, se detalla los instrumentos más importantes:

a) *Lista de Cotejo*. Este instrumento permite realizar de manera práctica la verificación del cumplimiento de actividades pedagógicas. Permite contrastar los resultados considerando criterios claros y precisos.

b) *Rúbrica*. Es un instrumento de evaluación que mide el nivel de logro alcanzado en el desempeño de la práctica docente. Facilita la identificación de los aspectos críticos y la valoración diferenciada en el desarrollo de las competencias profesionales.

A continuación, se presenta un organizador que contempla la información expuesta:

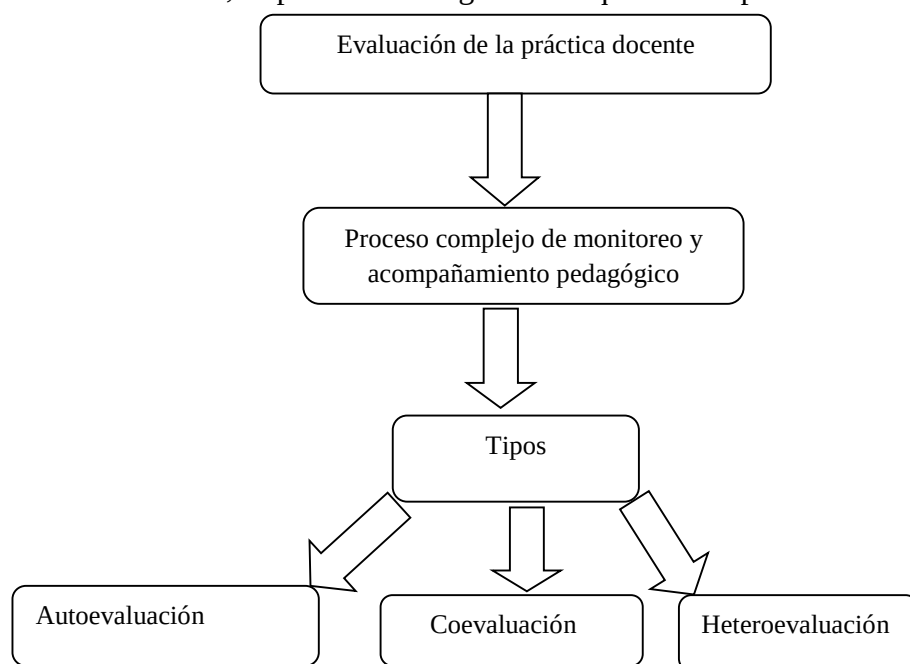


Figura 5. Análisis conceptual de evaluación de la práctica docente.

5.1.2 Área curricular de Comunicación. En el presente trabajo académico se ha priorizado el área de Comunicación, frente a la cual se explicará su enfoque, la competencia de comprensión de textos escritos y estrategias que se utilizan para promover dicha competencia.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. El área de Comunicación utiliza el enfoque comunicativo. Este enfoque se enmarca en una perspectiva sociocultural y enfatiza las prácticas sociales del lenguaje.

a) Es comunicativo porque parte de situaciones de comunicación a través de las cuales los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de distinto tipo, formato y género textual, con diferentes propósitos, en variados soportes, como los escritos, audiovisuales y multimodales, entre otros.

b) Se enmarca en una perspectiva sociocultural porque la comunicación se encuentra situada en contextos sociales y culturales diversos donde se generan identidades individuales y colectivas. Los lenguajes orales y escritos adoptan características propias en cada uno de esos contextos. Por eso hay que tomar en cuenta cómo se usa el lenguaje en diversas culturas según su momento histórico y sus características socioculturales. Más aún en un país como el nuestro donde se hablan 47 lenguas originarias, además del castellano.

c) Se enfatizan las prácticas sociales del lenguaje porque las situaciones comunicativas no están aisladas, sino que forman parte de las interacciones que las personas realizan cuando participan en la vida social y cultural, donde se usa el lenguaje de diferentes modos para construir sentidos y apropiarse progresivamente de este. Asimismo, el área contempla la reflexión sobre el lenguaje a partir de su uso, no solo como un medio para aprender en los diversos campos del saber, sino también para crear o apreciar distintas manifestaciones literarias, y para desenvolverse en distintas facetas de la vida, considerando el impacto de las tecnologías en la comunicación humana.

Para responder al desafío de la atención a la diversidad, el área de comunicación considera que aprender y enseñar son procesos que siempre se darán en contextos heterogéneos. Por eso es necesario tomar en cuenta los diversos ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes, así como la diversidad en términos culturales, étnicos, sociales, religiosos y de género. A esto hay que añadir que no todo estudiante tiene al castellano como lengua materna, ni todos tienen un dominio similar de esta lengua, ni

todos los hablantes de castellano conocen y usan la variedad estándar. La atención a la diversidad también se traduce en la inclusión de diversos sistemas de comunicación adicionales y alternativos que utilizan los estudiantes con necesidades educativas especiales.

Las diversas formas de comunicarse les permiten desarrollar competencias comunicativas para desenvolverse en las diferentes situaciones de la vida escolar y social. Es imprescindible valorar positivamente esta diversidad para plantear situaciones desafiantes que promuevan el trabajo en equipos heterogéneos, y donde se pueda aprender de las diferencias como una situación enriquecedora para todos. Para responder al desafío de la interculturalidad, esta área considera que el lenguaje y las competencias comunicativas son claves para contribuir al diálogo intercultural, a la valoración de las diferencias y a la construcción de la escuela como una comunidad democrática. La diversidad cultural y lingüística del Perú, la coexistencia de diversas prácticas del lenguaje según los distintos grupos culturales y, sobre todo, la discriminación y el racismo aún existentes plantean un gran reto que es indispensable asumir.

Por este motivo, el área requiere incorporar los saberes y prácticas sociales locales, partir de situaciones comunicativas vinculadas al contexto y la realidad de los estudiantes, para introducir de forma crítica y reflexiva nuevas situaciones que los conecten con otros contextos. Para responder al desafío ambiental, el área de Comunicación promueve el desarrollo de la comprensión crítica sobre la situación ambiental y la utilización adecuada de los recursos de nuestro país, permitiendo que los estudiantes aborden temas relacionados con el enfoque ambiental y accedan a conocimientos específicos sobre este tema.

De esta manera el área contribuye a la promoción y fortalecimiento de acciones destinadas a cuidar, conservar y actuar responsablemente con nuestro planeta. Para responder al desafío de reconocer a los niños, niñas y adolescentes como sujetos de derecho, el área de Comunicación considera que todo estudiante es también un ciudadano y que las competencias comunicativas son fundamentales para su formación integral. A través del uso de la lengua oral y escrita, el área promueve la autonomía, la igualdad de oportunidades y la participación en la vida social.

5.1.2.2. Competencia: Comprensión de textos escritos.

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas que permiten promover la comprensión de textos escritos: Una condición básica para acceder plenamente a la cultura escrita es la primera alfabetización que empieza desde el nivel de Inicial y se consolida en el ciclo III de EBR. Una importante responsabilidad de la escuela es ofrecer a los niños oportunidades para relacionarse con el mundo escrito.

A lo largo de su escolaridad, el estudiante deberá enfrentar textos de diversa complejidad. Leerá con distintos propósitos los diversos tipos de texto. Cada finalidad de lectura y cada género textual, demanda modos diferentes de encarar la tarea. De allí que esta competencia requiera desarrollarse en variadas situaciones comunicativas, en la interacción con variados textos escritos (incluso los más elaborados y complejos) de géneros y estructuras diferentes. Estratégicamente el estudiante, con la mediación del docente, puede recurrir a diversos procedimientos para procesar la información leída.

Comprender un texto escrito es centralmente darle un significado. Por ello, un aspecto esencial de la competencia lectora es el manejo de la información. Así, para el desarrollo cabal de la competencia de comprensión escrita, es requisito indispensable el saber ubicar la información en los textos, reorganizarla e inferir lo que está implícito.

Las lecturas de los textos permiten al lector elaborar ideas, puntos de vista, actitudes y valores. En los textos se crean las identidades del autor y del lector, y con los textos también se influye en el mundo. Por eso, comprender críticamente es inferir la ideología del autor para tomar una postura personal al respecto, con nuestros propios puntos de vista, ya sea a favor o en contra.

Deduce el significado de palabras a partir de la información que provee el texto, donde la palabra se encuentra en “contexto”. Esto es posible porque las palabras no se presentan aisladas en el texto, sino que forman parte de un contexto gramatical y semántico. Deduce la causa de un hecho. El estudiante establece relaciones semánticas implícitas en el texto

5.1.2.2.2. Recursos y materiales educativos. Son los que van a favorecer la comprensión de texto escritos, teniendo en primer lugar a los recursos humanos, posteriormente el maestro debe aplicar los recursos y materiales educativos tales

como: textos escritos, cuentos, leyendas, rimas, poesías, trabalenguas, revistas, periódicos, etc. con el propósito que estos recursos se encuentren al alcance de los estudiantes, para que hagan uso adecuado de estos lo cual va a permitir realizar un trabajo óptimo referido a la comprensión de textos, los cuales les va permitir lograr mejorar sus niveles de aprendizaje en el aula. También es de ayuda importante para el docente utilizar estos recursos adecuándolos al desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, a fin de mejorar su práctica pedagógica y el rendimiento académico de los estudiantes. El docente así mismo debe involucrar a los padres de familia en la elaboración de algunos materiales no estructurados los cuales sirvan de apoyo para la concreción de los aprendizajes de los estudiantes. Por otro lado, la convivencia es el conjunto de relaciones interpersonales que configuran la vida escolar. Es una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los actores de la comunidad educativa. A fin de cumplir con su misión pedagógica, la experiencia de convivencia en la institución educativa debe proporcionar a los y las estudiantes las competencias, capacidades, actitudes y valores que les permitan formarse como ciudadanos y ciudadanas, conociendo sus derechos y ejerciéndolos con mucha responsabilidad. Para lo cual debe fomentar un ambiente adecuado de relaciones fundamentado en la construcción de la democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad.

La convivencia escolar plantea una participación democrática, es decir acciones positivas que promueve y cumple con los derechos de todos los miembros de la comunidad educativa. Una participación que constituye una experiencia y un ejercicio de ciudadanía, en la que todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa tienen también deberes que cumplir como personas de bien, lo cual permite favorecer los aprendizajes de los estudiantes en un ambiente de cordialidad, amabilidad, respeto, ayuda mutua y sobre todo una práctica de convivencia en armonía de docentes, estudiantes, padres de familia y autoridades de una comunidad, cumpliendo con los acuerdos de convivencia escolar planificados

5.2 Experiencia Exitosa

Para el presente trabajo, se ha tomado como referencia la experiencia exitosa denominada “Fortalecimiento de las buenas prácticas pedagógicas para el desarrollo de capacidades de las estudiantes de la I.E. Nuestra Señora de Lourdes” del distrito de pampas, provincia de Tayacaja, región de Huancavelica. Fue desarrollada por las docentes Marino César Aranda Rivera, docente y miembro de la comisión de sistematización, Néstor David Muñoz Gómez docente y coordinador de SMCEFYA, el año 2012- 2015.

En el año 2012 en que se inicia este reto se contaba con un equipo conformado por una directora, un subdirector, 33 docentes, una psicóloga, 3 auxiliares de Educación, un secretario, una oficinista, una auxiliar de laboratorio, 5 personales de servicio y con 650 estudiantes, 11 provenientes de los diferentes distritos de nuestra provincia y otras regiones de condición económica muy humilde, cuyos padres participan en programas sociales como juntos; las necesidades económicas también suelen deberse, entre otras razones, a lo numerosa de sus familias y el bajo ingreso mensual, 200 soles aproximadamente, siendo su equivalente de 67 dólares americanos aproximadamente; a campañas de siembras y cosechas que afrontan con deudas a los bancos.

Actualmente se encuentra bajo la dirección de Sor Vilma María Nieva Navarro, quien, en coordinación con el personal en pleno, van orientando y formando día a día a las jóvenes adolescentes por el camino del bien, cultivando los valores fundamentales como son: el respeto y la responsabilidad, teniendo a Jesús como nuestro modelo y a María como madre protectora.

El propósito de la experiencia ha sido analizar y reflexionar sobre el “fortalecimiento de las buenas prácticas pedagógicas para el desarrollo de capacidades de las estudiantes de la I.E. Nuestra Señora de Lourdes”; y de esta manera tener una comprensión más profunda de las experiencias que realizamos, con el fin de mejorar nuestra propia práctica. Otro objetivo de este trabajo es compartir con otras prácticas similares las enseñanzas surgidas de la experiencia y comunicar a toda la comunidad el proceso y los resultados de la experiencia realizada para contribuir con ello a la mejora de la práctica pedagógica.

Explicitar el desarrollo de la estrategia de Monitoreo y Acompañamiento en zonas rurales, así como entender los procesos inmersos en la experiencia, para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en el Plan de Monitoreo y Acompañamiento, así como establecer los aportes de esta experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional.

La experiencia se organizó en cuatro fases. La primera estuvo relacionada a la fase de evaluación, la segunda a la fase de reflexión; la tercera fase a la planificación e implementación, y la cuarta fase está referida a la fase de sistematización.

Entre las conclusiones vertidas se menciona: se ha logrado una mayor sensibilización y conocimiento en los directivos, docentes, personal de la IE, respecto a las buenas prácticas pedagógicas. Asimismo, la disponibilidad y los aportes de los docentes en los círculos de interaprendizaje permiten la obtención de mejores aprendizajes de nuestras estudiantes; Con el fin de garantizar la propuesta de sistema de Mejora de la Calidad Educativa de Fé y Alegría se realizó una investigación para recopilar y registrar información sobre la experiencia pedagógica, que permitió la planificación y ejecución de monitoreo y acompañamiento a docentes así como los círculos de interaprendizaje y talleres de socialización de las buenas prácticas pedagógicas con estudiantes y padres de familia; donde cada coordinador, docente, estudiante y padre de familia aportó información a través de una entrevista y encuesta que permitió determinar la comprensión sobre los procesos seguidos, las limitaciones y alcances de la experiencia.

La participación activa de todos los docentes, estudiantes y padres de familia favoreció el proceso de fortalecimiento de las buenas prácticas pedagógicas para el desarrollo de capacidades de las estudiantes lo que contribuyó al logro de nuestra meta; ser una “Comunidad Educativa con un clima institucional óptimo que fomente el desarrollo de capacidades y la práctica de valores; comprometidos con el cambio para ser agentes transformadores de la sociedad”, las visitas permanentes de acompañamiento de los integrantes de la federación internacional Fe y Alegría y Tarea favorecieron a realizar un seguimiento efectivo de todas las actividades que habíamos planificado para la implementación de sistema de Mejora de la Calidad Educativa y que estas se cumplan objetivamente.

Las buenas prácticas pedagógicas para el desarrollo de las capacidades de nuestras estudiantes; implican el compromiso del equipo directivo con los estudiantes, los docentes y la comunidad, orientando a nuestra institución educativa con una proyección a futuro para que se constituya en una comunidad de aprendizaje.

En este sentido, de la experiencia exitosa antes descrita se tomará en cuenta la implementación de un clima óptimo en la institución educativa que fomente el desarrollo de capacidades y la práctica de valores en los estudiantes; comprometidos con el cambio para ser agentes transformadores de la sociedad como prioritaria para la implementación del MAE.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

El Plan de Acción que a continuación se presenta se orienta al fortalecimiento de las capacidades de los docentes, lo cual finalmente redundará en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Los objetivos formulados son los siguientes:

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión de textos escritos mediante la implementación de un Plan del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80176 del distrito de Curgos, provincia de Sánchez Carrión, UGEL- Sánchez Carrión-La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos 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.
- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos, del 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 comprensión de textos del 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 competencia de comprensión de textos escritos. 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 la finalidad de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas, a fin de mejorar su trabajo pedagógico y los aprendizajes de los estudiantes.

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.

A continuación, se presenta la tabla de la matriz del Plan de Acción:

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos 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 al aula ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas al aula atendidas.	Visita al aula.	1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Equipo directivo	x			x								
					1.2Jornada de revisión del instrumento de monitoreo	Equipo directivo	x	x										
					1.3Elaboración del cronograma de monitoreo	Equipo directivo		x										
					1.4Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula)	Equipo directivo		x										
					1.5Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo		x										
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes en el desarrollo de la	Porcentaje de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	100% de visitas ejecutadas al docente de la I.E.	Visita al aula	2.1Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación de un video, sobre acompañamiento).	Equipo directivo	x	x	+									
					2.2Elaboración del cronograma de acompañamiento.	Equipo directivo		x										
					2.3Ejecución de las visitas al aula: asesoría personalizada.	Equipo directivo		x		x			x		x			

	competencia comprensión de textos escritos, del área de Comunicación.	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el Acompañamiento de la práctica docente.	100% de círculos de aprendizaje e atendidas.	Círculos de inter-aprendizaje.	3.1 Reuniones colegiadas para planificar las sesiones de aprendizaje.	Equipo directivo	x										
					3.2 Mesas de trabajo sobre el manejo adecuado de los Procesos Pedagógicos y la Convivencia.	Equipo directivo	x	x		x			x				
					3.3 Reuniones para la sistematización y comunicación de los resultados del Acompañamiento.	Equipo directivo					x			x			
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de Monitoreo y Acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprensión de textos del área de Comunicación.	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la Evaluación de la práctica docente.	100% de jornadas de reflexión ejecutadas	Autoevaluación	4.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo		x									
				Heteroevaluación	4.2 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo					x						x
					4.3 Elaboración de plan de mejora de Evaluación de la práctica docente.												x

Figura 6. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El presente Plan de Monitoreo y Evaluación se presenta con la finalidad de garantizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción detectando oportunamente en los docentes las deficiencias, obstáculos y/o necesidades a partir del recojo de información, así como identificación de dificultades que no permiten lograr aprendizajes de calidad durante el proceso de enseñanza- aprendizaje, tomando medidas correctivas inmediatas a fin de fortalecer las capacidades de los docentes y por lo tanto mejorar el nivel académico de los estudiantes.

El Plan de Monitoreo y Evaluación es importante para la gestión del directivo como líder pedagógico, este permitirá recoger la información oportuna de las dificultades que tienen los docentes, para luego realizar el acompañamiento personalizado, fortaleciendo sus capacidades profesionales, en la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en la institución educativa.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan:

OBJETIVO O ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS /TIPOS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos 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 al aula ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo			x				-Actas de acuerdos y compromisos. -Informe de monitoreo de la práctica docente.	Guía de monitoreo Rúbrica	-Cronograma de visita al aula protocolo de monitoreo	95% de visitas ejecutadas
			1.2Jornada de revisión del instrumento de monitoreo.				x							
			1.3Elaboración del cronograma de monitoreo				X							
			1.4Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula)				X							
			1.5Procesamiento y Comunicación de resultados de la primera visita				X							
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos, del área de Comunicación.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	Visita al aula	2.1Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación de un video, sobre acompañamiento).	Equipo directivo				x			-Guía de visita al aula -Rúbrica.	-Protocolo de acompañamiento -Cronograma de visita -Carpeta pedagógica		95% de visitas al aula
			2.2Elaboracion del cronograma de acompañamiento					x						
			2.3Ejecucion de las visitas al aula: asesoría personalizada.					x						
	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el	Círculos de interaprendizaje	3.1Reuniones colegiadas para planificar las sesiones de aprendizaje.	Equipo directivo				x			-Actas de acuerdos y compromisos -Informe de monitoreo de la	-Guía de observación	-Protocolo de Acompañamiento. -PAT -Diseño curricular	

	Acompañamiento de la práctica docente.										práctica docente.			98% de la
			3.2 Mesas de trabajo sobre el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y la convivencia.				x				-Actas de acuerdos y compromisos -Informe de monitoreo de la práctica docente.	Guía de observación	Documentos institucionales	realización de los círculos de interaprendizaje con los docentes.
			3.3 Reuniones para la sistematización y comunicación de los resultados del acompañamiento.				x				-Informe de Acompañamiento.			
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de Monitoreo y Acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprensión de textos del área de Comunicación.	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la práctica docente.	Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación	4.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo			x				-Informes de autoevaluación. -Informes de logros y dificultades y aspectos a mejorar del desempeño docente.	Lista de cotejos Lista de verificación Rúbrica	-Informes de Monitoreo y Acompañamiento -Matriz de competencias del desempeño docente.	95% de evaluaciones ejecutadas al docente
			4.2 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.				x							
			4.3 Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente.				x							

Figura 7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Es importante, tener que prevenir los diferentes riesgos que se podría afrontar durante la implementación de Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, para lo cual se tendrá en cuenta las acciones que se detallan en la siguiente figura:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de las competencias del 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.	Resistencia al monitoreo Escasos espacios para realizar el monitoreo. Se cuenta con pocas fuentes de información Docentes que no desean ser visitados.	Sensibilización sobre la importancia e impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes. Conformación de equipos docentes de apoyo al monitoreo pedagógico
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de comunicación.	Limitación del tiempo para realizar el acompañamiento. Poca apertura a recibir sugerencias por parte de los docentes.	Implementar el acompañamiento pedagógico con nuevas estrategias Involucrar a los docentes en todas las etapas de acompañamiento
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias del área de matemática.	Temor a la evaluación punitiva. Poca disposición de los docentes para la heteroevaluación y coevaluación.	Implementar el proceso de evaluación del desempeño docente con estrategias de autoevaluación Capacitación en la coevaluación y heteroevaluación.

Figura 8 Matriz de Riesgos y Medidas a Adoptarse.

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.

A continuación, se presenta la figura del presupuesto del plan de acción:

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Primera semana de marzo	S/ 1.00 para fotocopia por docente	APAFA
Jornada de revisión del instrumento de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/ 1.00 para fotocopia por cada docente	Recursos propios
Elaboración del cronograma de monitoreo	Segunda semana de marzo	Ninguno	-
Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula)	Primera semana de abril	S/ 1.00 para fotocopia por docente	Recursos propios
Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Tercera semana de abril	Ninguno	-
Reuniones para la elaboración del Plan de Acompañamiento. (Observación de un video, sobre acompañamiento).	Primera semana Junio	Ninguno	Recursos propios
Elaboración del cronograma de acompañamiento	Primera semana Junio	Ninguno	Recursos propios
Ejecución de las visitas al aula: asesoría personalizada.	Segunda semana Junio	S/. 1. 000 para copia por docente	Recursos propios
Reuniones colegiadas para planificar las sesiones de aprendizaje.	Tercera semana Junio	Ninguno	Recursos propios
Mesas de trabajo sobre el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y la convivencia.	Cuarta semana de junio	Ninguno	Recursos propios

Reuniones para la sistematización y comunicación de los resultados del acompañamiento.	Cuarta semana de junio	S/. 1.00 para copias	Recursos propios
Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Primera semana de julio	Ninguno	Recursos propios
Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Segunda semana de julio	Ninguno	Recursos propios
Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente.	Mayo, setiembre noviembre	Ninguno	Recursos propios

Figura 9. Tabla del Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió recibir 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 nivel insatisfactorio de la comprensión textos escritos y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la institución educativa N° 80176.

El Módulo 0 de inducción, trató sobre el liderazgo pedagógico el mismo que da las orientaciones y lineamientos de sensibilización que permite realizar una planificación de una guía de cambio que permitió acercarse a la realidad y poder diagnosticar los diferentes problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de ello, se logró detectar como problema el nivel insatisfactorio de comprensión de textos escritos en los estudiantes del III ciclo de EBR. Este módulo influyó en mi motivación personal y profesional para seguir adelante en el diplomado y segunda especialización, para posteriormente compartir con los docentes y finalmente todo ello, en la mejora de los aprendizajes en institución educativa.

El Módulo 1, denominado dirección escolar, permitió conocer 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 nivel insatisfactorio de la comprensión de textos escritos, donde la parte primordial del quehacer educativo se encuentra en el aprendizaje de los estudiantes. Este módulo me permitió entender que la parte primordial era la comprensión de la complejidad y la diversidad en la institución educativa implica el conocimiento de las personas que son parte de ella, de sus necesidades y aspiraciones, que es el punto de partida para realizar una planificación oportuna y que será en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.

En relación al Módulo 2, denominado planificación escolar, 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 la cadena de valor. Este módulo me sirvió para

realizar una adecuada planificación de los aprendizajes, teniendo una comunicación eficaz con los docentes que es relevante en el desarrollo de procesos participativos de planificación, el desarrollo de habilidades para el trabajo colaborativo para la generación de comunidades de aprendizaje.

El Módulo 3, Está referido a la participación y clima institucional, que permitió identificar su incidencia en la problemática de comprensión de textos escritos a través del diagnóstico realizado. A mí sirvió para comprender que gestionar un cambio es necesaria la participación de la comunidad educativa en su conjunto. El clima institucional incide en la organización escolar, por lo que es necesario gestionarlo incidiendo en: la autorregulación emocional, prevención del agotamiento profesional, entre otros aspectos que influyen en la gestión de un adecuado clima institucional; elementos que contribuyeron al análisis del Plan de Acción y la buena práctica, pero sobre todo en la mejora de los aprendizajes.

Por otra parte, en el Módulo 4, denominado gestión curricular, permitió el 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; para mí este módulo me sirvió para realizar una Gestión Curricular adecuada, puesto que lo más importante y la razón de ser y existir de las instituciones educativas es el aprendizaje de los estudiantes.

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 de textos escritos, 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, particularmente ente modulo me sirve para realizar un trabajo

adecuado especialmente en el en Monitoreo y Acompañamiento permanente a los docentes en su práctica pedagógica, lo cual permite la mejora continua de los aprendizajes.

Finalmente, el módulo 6, denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, esta referido al Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, cuya finalidad es promover en los directivos de las instituciones educativas del país, el análisis, la reflexión y la acción, tanto individual como grupal, para incentivar la búsqueda y puesta en práctica de respuestas a las necesidades y demandas de su institución educativa y la sistematización de la buena práctica que permitan una mejora continua de la gestión escolar y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, en favor de los aprendizajes de los estudiantes.

10. Lecciones Aprendidas

Es importante reconocer que, durante el proceso de elaboración del Plan de Acción, se ha identificado diferentes aprendizajes sobre fortalezas y dificultades en el proceso vivenciado, reconociendo que:

- Es importante 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 los procesos de intervención, porque permite recoger información valiosa para tomar decisiones oportunas y adecuadas en favor de la mejora de la calidad de educativa y del fortalecimiento de las capacidades profesionales de los docentes.
- El fortalecimiento de las capacidades de liderazgo del directivo, es fundamental para aplicar estrategias diversas que permitan empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa. En virtud de ello, es importante que conozcan la estructura y dinámica del monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación y el trabajo pedagógico, el cual permitirá fortalecer la participación activa de los docentes desde la etapa de planificación.
- Es importante la creación de comunidades de aprendizaje como estrategia que permita la implementación del MAE, desarrollar las condiciones para que la sensibilización sea una realidad constante. Esto permite que toda la comunidad participe en la construcción del Plan de Monitoreo con la finalidad de establecer acciones y compromisos comunes, que van a favorecer un mejor rendimiento académico de los estudiantes.

Referencias

- Bernal A., Jover G., Ruíz M., y Vera J. (2013). *Liderazgo personal y construcción de la identidad profesional docente*. España.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED. Recuperado de <ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora>
- Bolívar, A. (2010). “¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?” *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106 Colombia, Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005”.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado de www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf
- Leithwood, K. (2009). Recuperado de <www.revistas.javeriana.edu.co/index.php/MAGIS/article/download/.../2620>
- Ministerio de Educación. (2003). Ley N° 28044. *Ley General de Educación*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima. Recuperado de <<http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450da43d-d8cd65b4736>>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo.*, Lima.
- Ministerio de Educación. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Minedu. Minedu. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Currículo Nacional*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2016b). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima.