

# **INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTEARRICO**

## **PROGRAMA DE FORMACIÓN EN SERVICIO**



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80882 “JORGE CHÁVEZ” DEL DISTRITO DE TRUJILLO DE LA UGEL N° 04 – TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

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

MORENO OLIVAREZ, Jorge Wilson

La Libertad - Perú

2018

## Índice

Introducción .....	1
1. Identificación de la problemática .....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80882 “Jorge Chávez” ..	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 .....	9
2.2 Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE N° 80882 “Jorge Chávez”, compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo.....	10
3. Caracterización del rol como líder pedagógico .....	16
4. Planteamiento de la alternativa de solución.....	20
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada .....	24
5.1 Marco Conceptual .....	24
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) .....	24
5.1.1.1. <i>Monitoreo pedagógico</i> .....	24
5.1.1.1.1 <i>Definición e importancia</i> .....	24
5.1.1.1.2 <i>Características</i> .....	25
5.1.1.1.3 <i>Estrategias</i> .....	25
5.1.1.1.4 <i>Instrumentos</i> .....	27
5.1.1.2 <i>Acompañamiento Pedagógico</i> .....	28
5.1.1.2.1 <i>Definición e importancia</i> .....	28
5.1.1.2.2 <i>Enfoque del Acompañamiento Pedagógico</i> .....	29
5.1.1.2.3 <i>Estrategias</i> .....	30
5.1.1.3 <i>Evaluación del Desempeño Docente</i> .....	31
5.1.1.3.1. <i>Definición e importancia</i> .....	32
5.1.1.3.2 <i>Tipos de Evaluación</i> .....	32
5.1.1.3.3 <i>Instrumentos</i> .....	33
5.1.2 Área de Comunicación.....	34
5.1.2.1 <i>Enfoque del Área de Comunicación</i> .....	34
5.1.2.2.1. <i>Procesos didácticos</i> .....	35
5.1.2.2.2 <i>Recursos y materiales educativos</i> .....	36
5.1.2.2.3 <i>Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de la sesión</i> .....	37

5.2	Experiencia exitosa .....	37
6.	Diseño del Plan de Acción .....	39
6.1	Objetivos. ....	39
6.1.1	Objetivo general .....	39
6.1.2	Objetivos específicos.....	39
6.2	Matriz del Plan de Acción .....	40
7.	Plan de Monitoreo y Evaluación .....	44
8.	Presupuesto .....	49
9.	Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción .....	51
10.	Lecciones aprendidas .....	54
	Referencias .....	56

## Índice de Figuras

<i>Figura 1:</i> Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2:</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	15
<i>Figura 3:</i> Caracterización del rol del como líder pedagógico .....	19
<i>Figura 4:</i> Matriz del Plan de Acción.....	43
<i>Figura 5:</i> Plan de Monitoreo del Plan de Acción.....	47
<i>Figura 6:</i> Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción. ....	48
<i>Figura 7:</i> Presupuesto del Plan de Acción .....	50

## Introducción

Es importante que el docente esté pendiente de cada uno de los desempeños de sus estudiantes, que deje de verlos a todos por igual, que al preparar sus clases tenga en cuenta los ritmos y formas de aprendizaje de sus estudiantes, ya que no todos aprenden por igual es por ello que para ayudar al estudiante a superar los problemas de aprendizaje, se debe hacer una labor conjunta con la familia, el especialista indicado y el profesor, ya que así se puede dar una solución que integre todos los campos de la vida del estudiante.

El presente Trabajo Académico se realiza con la finalidad de explicar el contexto en el cual se encuentra ubicada la Institución Educativa y definir el problema identificado, relacionándolo con los compromisos de gestión escolar, así como con el Marco del Buen Desempeño Directivo; al mismo tiempo permite determinar los actores que lo constituyen los docentes y estudiantes, recabar a partir de ellos información importante y necesaria a partir del Monitoreo, Acompañamiento Pedagógico y Evaluación que permita plantear algunas alternativas que ayuden a dar solución al problema descrito.

El trabajo consta de 10 acápite, el primer acápite trata de la Identificación de la problemática; en la que se hace una breve referencia a la caracterización del contexto socio-cultural de la I.E y una explicación sencilla sobre el problema identificado; el segundo acápite denominado Diagnóstico; en el que se describe brevemente los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos utilizados: Del mismo modo se explica de manera sucinta la relación existente entre el problema identificado con la visión de cambio de los procesos de la IE, los compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo; el tercer acápite está relacionado con la Caracterización del rol como Líder Pedagógico; en el cual se explica brevemente el rol de Líder Pedagógico pero relacionándolo con las cinco dimensiones del liderazgo propuestas por Viviane Robinson.

En el cuarto acápite se explica el Planteamiento de la alternativa de solución, acápite de mayor importancia en el presente Plan de Acción, ya que en él se resalta como la alternativa más viable y pertinente, la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica dirigido a la docente del área de Comunicación del VI Ciclo de EBR. Dicha decisión se toma en cuenta considerando los criterios de impacto en la calidad y logros de aprendizaje,

generación de cambios en la escuela y su interrelación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE); en el quinto acápite denominado, Sustentación de la alternativa de solución priorizada está referido a los aspectos teóricos y conceptuales que refuerzan y sustentan el presente trabajo.

En el sexto acápite, denominado Diseño de Plan de Acción; se describe el objetivo general y objetivos específicos a los cuales apunta el presente Plan de Acción, así como a la Matriz de dicho Plan de Acción; en el sétimo acápite denominado Plan de Monitoreo y Evaluación, es de vital importancia para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño.

En el octavo acápite se detalla el Presupuesto; el cual permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo; en el noveno acápite denominado, Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción; se realiza una breve descripción de los módulos desarrollados durante la formación en el diplomado en gestión escolar y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico, los que han permitido brindar orientaciones que han ayudado a empoderarnos en lo concerniente a nuestras funciones y el ejercicio de un liderazgo pedagógico y en el décimo acápite denominado Lecciones aprendidas; se hace referencia a todas las acciones realizadas durante el tiempo que demoró la planificación y elaboración del Plan de acción.

El presente trabajo se elabora al haber identificado como problema la no aplicación de los nuevos enfoques curriculares, así como el uso de estrategias didácticas tradicionales en el desarrollo de sesiones de aprendizaje, específicamente en el área de Comunicación, por parte de docentes del nivel secundaria de la IE “Jorge Chávez”, lo cual se ve reflejada en los resultados obtenidos en la Evaluación Censal Escolar 2016 y en las actas finales de evaluación , para lo cual se ha definido y contextualizado el problema priorizado con los compromisos de gestión, luego se ha definido los aspectos del diagnóstico, continuando con el recojo de información necesaria, procesando y analizando la información obtenida.

## **1. Identificación de la problemática**

### **1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 80882 “Jorge Chávez”**

La Institución Educativa N° 80882 “Jorge Chávez Dartnell” se encuentra ubicado en la Urb. Libertad, en la Av. Pesqueda, Mz. A, Lot. 44, distrito y provincia de Trujillo, fue creada el 30 de marzo del año 1979 según Resolución Zonal N° 00187, funciona en un terreno de 4000 metros cuadrados, fue donado por la Municipalidad Provincial de Trujillo en el año 1994; según R.D.R. N° 0821 se le asigna el nombre de “Jorge Chávez Dartnell”, se encuentra frente a extensiones de sembríos de caña de azúcar, que trae como consecuencias problemas de contaminación ambiental cuando se quema esta y de inseguridad ya que dentro de éstos se ocultan personas de mal vivir poniendo en riesgo la integridad física de los estudiantes, para lo cual se recibe el apoyo de serenazgo y la Policía Nacional.

La Urbanización Libertad, es una de las urbanizaciones que pertenece al distrito de Trujillo, sus habitantes son de clase media conformada por personas de baja economía y en su mayoría comerciantes, pocos son profesionales, las viviendas cuentan con los servicios esenciales de agua potable, desagüe, telefonía móvil y domiciliaria. Está rodeada por cultivos de caña de azúcar y en ocasiones hacen quema de esta contaminando el ambiente; por otro lado es una zona donde prolifera el pandillaje, la delincuencia el abandono familiar por lo que la institución debe responder a dar solución a esta problemática; abordando aspectos de Emprendimiento, Cultura Ambiental, Educación en Valores, Cultura de Paz, entre otros, haciendo que los estudiantes produzcan textos relacionados con dicha problemática.

El terreno de la IE es de propiedad del Estado, encontrándose su inscripción en los Registros Públicos en vías de regularización, su infraestructura, parte es de material noble, distribuido de la siguiente manera: Un primer pabellón que se ubica la fachada de la IE que es de dos pisos, con seis ambientes en el primer piso, en donde se ubican la Dirección, Sub dirección y Centro de Recursos Tecnológicos y tres en el segundo piso, donde está la biblioteca; en la parte posterior un segundo pabellón de dos pisos con seis aulas, entre ambos pabellones se ubica el patio de formación rodeado de seis jardines, cuenta con una batería de servicios higiénicos para primaria y secundaria

ubicado al lado derecho del patio y los servicios higiénicos del nivel inicial hacia el lado izquierdo, así como un ambiente para cocina.

Actualmente, se brinda servicio a más de 450 estudiantes, varones y mujeres, distribuidos en los tres niveles educativos: 48 estudiantes en el nivel Inicial, una sección de cuatro años y otra sección de cinco años; 248 estudiantes en el nivel primaria, con dos secciones en cada grado, de primero a sexto grado y 154 estudiantes en el nivel secundaria, dos secciones sólo en el primer grado y un solo grado en las demás secciones; es polidocente completo y su plana docente está conformada por dos profesoras del nivel inicial, 15 profesores del nivel primaria y 11 profesores del nivel secundaria, tres personales de servicio, un Director y un Sub director del nivel Primaria, se atiende a los estudiantes en turnos de mañana y tarde; el nivel de deserción escolar es muy bajo, incrementado el número de estudiantes año a año.

La IE mantiene una relación cordial con la comunidad a través de la comunicación, acuerdos y coordinación con las instituciones del entorno como son el Concejo Vecinal, la Parroquia, Puesto de Salud de La Libertad, Policía Nacional, entre otras; firmándose convenios y alianzas estratégicas con algunas de ellas para mejorar el servicio educativo. A nivel interno nuestra Institución Educativa cuenta con las organizaciones a nivel de Padres de Familia quienes trabajan a nivel de Comités de Aula, el Consejo Educativo Institucional, el Comité de Alimentación Escolar, Comité de Mantenimiento y Comité Veedor; los estudiantes están organizados a través del Municipio Escolar; estos niveles de organización garantizan el compromiso de todos con el mejoramiento continuo de la institución educativa.

## **1.2. Formulación del problema identificado**

Como resultado y luego del análisis de la jornada de reflexión pedagógica que se realizó después de haber observado la práctica pedagógica y revisar los consolidados de las fichas de monitoreo de la docente del nivel secundaria, así como los resultados de evaluación obtenidos por los estudiantes en la evaluación censal y en las actas de evaluación consolidadas de fin de año se llegó a determinar la siguiente problemática “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N°80882 “Jorge Chávez” del distrito de Trujillo de la UGEL

N° 04 Trujillo Sur Este - La Libertad”, el cual se debe a muchos aspectos y al mismo tiempo involucra a ciertos docentes del Nivel Secundaria, específicamente en el área de Comunicación, quienes realizan su práctica docente sin la aplicación de los enfoques pedagógicos y procesos didácticos.

Una de las causales del problema priorizado que afectan los aprendizajes de los estudiantes del segundo grado de educación secundaria en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, es el limitado monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica centrado en el enfoque crítico reflexivo lo que permite la persistencia en el desarrollo de sesiones donde se prioriza la exposición y la transmisión de información, siendo el estudiante un mero oyente y repetidor de información, esta causa está asociada al factor del MAE relacionada a la falta de asesoría crítica reflexiva en torno a los resultados producto de este; esto trae como consecuencia clases rutinarias que no favorecen el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Del mismo modo, otra de las causas observadas en el árbol de problemas está relacionada con el desempeño y ciertas actitudes que muestran algunos docentes del nivel secundaria, quienes muchas veces no aplican ni intentan aplicar estrategias adecuadas en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, las cuales ayuden a regular el comportamiento de los estudiantes; esto está asociado al factor Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, esto conlleva a que se presenten en las aulas ciertos conflictos, muchas veces a nivel de estudiantes, y otras a nivel de docente-estudiante, trayendo como consecuencia desórdenes y resquebrajamiento de la convivencia escolar, tanto dentro como fuera del aula y de la IE

Otra de las causas encontradas es el uso de estrategias didácticas que no responden al nuevo enfoque del área curricular de comunicación, esto está asociado al factor de Gestión curricular, capacidades de los docentes, a pesar que los docentes reciben periódicamente talleres y capacitaciones sobre el nuevo enfoque curricular este todavía no se evidencia en las aulas ahondando esta situación con el poco manejo que hacen de las herramientas pedagógicas como son las rutas de aprendizaje. Los docentes no desarrollan los procesos pedagógicos orientados al área de Comunicación; esto trae como consecuencia clases poco significativas para los estudiantes.

Otra causal es el inadecuado uso de recursos didácticos y materiales educativos proporcionados por el Ministerio de Educación, en la medida que el docente todavía

no internaliza adecuadamente los contenidos que traen los textos y cuadernos de trabajo que se distribuyen, esta causa se asocia con las condiciones para el aprendizaje, estos materiales se debe usar dentro de la sesión de clase como elementos motivadores, como reforzamiento, ampliación de información etc., pero según opinión de los docentes no tiene mucho significado por el poco contenido que traen demostrando un pensamiento academicista tradicional. .

Por todo lo expuesto anteriormente es necesario que a nivel de IE se tomen medidas necesarias para solucionar dicho problema, para lo cual es necesario aplicar un liderazgo pedagógico compartido, puesto en práctica con todos los docentes, estudiantes y padres de familia a través de una gestión democrática centra en los aprendizajes, desarrollando habilidades interpersonales e inspirar el liderazgo pedagógico en toda la comunidad educativa y con un acompañamiento pedagógico permanente y oportuno con capacitación pertinente a los docentes en aspectos donde muestran debilidades y así lograr la aplicación de los enfoques y procesos didácticos pertinentes a cada área por parte de todos los docentes, especialmente en el área de Comunicación con la finalidad de obtener aprendizajes satisfactorios en nuestros estudiantes.

Por consiguiente, el logro de lo descrito en el párrafo anterior va a permitir que los docentes del nivel secundaria, especialmente el del área de Comunicación, desarrollen sus sesiones de aprendizaje aplicando adecuados procesos y estrategias didácticas para la comprensión de textos, estrategias que ayuden a una mejor convivencia escolar , el uso correcto y adecuado los materiales educativos; acciones que se verán reflejadas en los aprendizajes de los estudiantes y en la motivación que tengan éstos por el área de Comunicación y por las demás áreas que plantea nuestro Plan de Estudios vigente. A continuación se presenta el árbol de problemas:

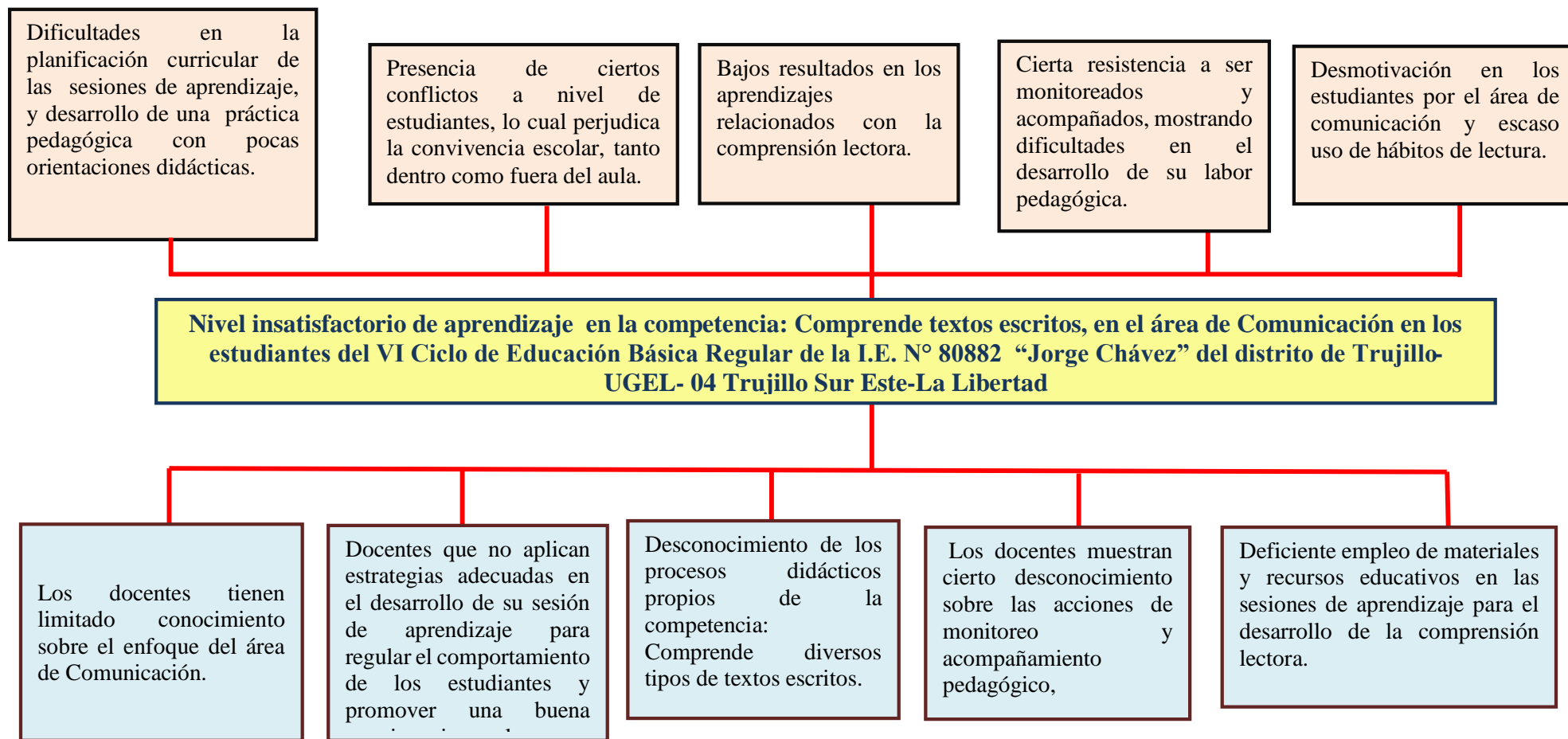


Figura 1: Árbol de problemas

## **2. Diagnóstico**

### **2.1. Resultados de instrumentos aplicados**

En el presente Trabajo Académico se utilizó como instrumentos la ficha de monitoreo, la que sirvió para determinar debilidades y fortalezas de la docente del área de Comunicación, así mismo se aplicó una encuesta a la docente del área. Ambos instrumentos fueron aplicados por el director de la IE.

#### **2.1.1 Resultados cuantitativos**

Con respecto al aspecto Herramientas pedagógicas se observa que el 25% de indicadores se encuentran en el nivel en proceso. Estos resultados permiten afirmar que la docente monitoreada realiza un adecuado uso de herramientas pedagógicas en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje sin embargo presenta ciertas dificultades al plantear situaciones que los estudiantes perciben como problemáticas o les genera retos o conflictos cognitivos; esto se debe a que existe una adecuada aplicación de los procesos didácticos de la comprensión lectora lo que significa que la docente necesita mejorar su conocimiento en cuanto a la necesidad de plantear conflictos cognitivos para promover aprendizajes.

Frente a este resultado se debe promover el trabajo colegiado con la docente a fin de fomentar la práctica pedagógica centrada en el desarrollo de competencias en el área de comunicación, así mismo se propone realizar círculos de interaprendizaje entre docentes como estrategia del acompañamiento pedagógico, a fin de compartir conocimientos y experiencias del proceso de evaluación para poder comprobar claramente a través de la ejecución de los desempeños, el progreso en el desarrollo de las capacidades y poder lograr las competencias.

Con respecto a los Materiales Educativos se observa que el 50 % de indicadores correspondientes al criterio “Uso de materiales y recursos educativos” se encuentran en el nivel logrado, asimismo se observa que el 50% de indicadores se encuentran en el nivel en proceso. Estos resultados permiten afirmar que las acciones de la docente para acompañar y orientar a los estudiantes sobre la manera de usar los materiales educativos presenta ciertas deficiencias, lo que implica que al utilizar sus cuadernos de trabajo o libros reciben poca orientación, monitoreo elemental del docente, así mismo podemos deducir que en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, la docente no emplea

materiales educativos del tipo no estructurados, los que han sido elaborados por los estudiantes con apoyo de los padres de familia.

Frente a estos resultados se sugiere la realización de jornadas de reflexión pedagógica y capacitación a fin de que la docente conozca a cabalidad su estructura y objeto de los mismos y los incluya en las sesiones de aprendizaje, realice un monitoreo pertinente y acompañe a los estudiantes en su empleo, así como dar a conocer el significado e importancia que remarca para el logro de los aprendizajes el hecho que los estudiantes elaboren sus propios materiales educativos empleando recursos propios de su localidad, así como hagan uso de ellos en sus sesiones de aprendizaje.

### **2.1.2 Resultados cualitativos**

Respecto al Enfoque Comunicativo, la docente entrevistada manifiesta que para que un aprendizaje sea significativo no hay nada mejor que partir de las necesidades y expectativas que tienen los estudiantes, diseñando las sesiones de aprendizaje en base a situaciones comunicativas reales que ayuden a la mejora de los aprendizajes. Asimismo el enfoque comunicativo responde a una finalidad de lograr que el estudiante se comunique eficazmente en forma oral o escrita, así como desarrolla habilidades o competencias que le permitan comunicarse en cualquier contexto. Es necesario mencionar que el contexto es determinante en todo acto comunicativo y los textos deben responder a las necesidades e intereses de los estudiantes.

En relación al manejo de estrategias, los estudiantes consideran que estas no son las más adecuadas ya que los docentes insisten en, la transcripción del libro o texto al cuaderno, así mismo la mayor parte del tiempo de la sesión de aprendizaje los docentes se dedican a la explicación del tema, perciben una forma tradicional en el actuar pedagógico de los docentes, un enfoque por competencias exige partir de una situación significativa o problema a resolver, es la antítesis de la enseñanza tradicional ya el currículo nacional nos habla por ejemplo de desarrollar el pensamiento complejo de nuestros estudiantes que permita que vean el mundo de una manera integrada y no fragmentada.

Así mismo en relación a los procesos didácticos del área, considera que para comprender un texto se debe pasar por tres momentos: antes de la lectura, (visión panorámica del texto); durante la lectura, se procede a la lectura oral, luego silenciosa y finalmente se contrasta las hipótesis; después de la lectura se resuelve las preguntas aclarando ciertas dudas. Estos procesos no se pueden obviar, puesto que son una guía

para lograr comprender, existiendo otros como la elaboración de un dibujo, una representación, etc. Para lograr esta competencia no sólo basta conocer los principios y estrategias didácticas, sino que requiere la selección, combinación y puesta en marcha de cuatro competencias, todas ellas referidas a procesos que ocurren simultáneamente en la mente de nuestros adolescentes mientras leen textos escritos.

En lo relacionado al aspecto Programación Curricular la docente monitoreada considera en sus sesiones de aprendizaje de comprensión lectora los procesos didácticos propios de la competencia comprende textos escritos: Antes, durante y después, respeta su secuencia, pero lo más importante es que todas estas actividades propuestas se ejecuten durante el desarrollo de sus clases, ya que esto va a permitir que los estudiantes mantengan el interés y se sientan motivados durante todo el desarrollo de la clase, al mismo tiempo que se mejoran los resultados de aprendizaje.

Del mismo modo los estudiantes, manifiestan que no se hace uso de los recursos didácticos y materiales pedagógicos que les está brindando el estado, todavía los docentes están utilizando medios y materiales educativos dispersos (módulos y separatas), donde se da énfasis a la abundancia de contenidos y no al desarrollo de las capacidades y competencias, el uso de óptimo de estos permite que los docentes trabajen en forma dinámica activando las potencialidades de los estudiantes, desplegando al máximo sus capacidades para que los estudiantes logren sus aprendizajes con mayor eficacia y menor esfuerzo según el MINEDU.

Se concluye que el enfoque comunicativo tiene como objeto principal el desarrollo de la competencia comunicativa en los estudiantes dentro de su contexto social y parte de los saberes previos de los estudiantes y de las situaciones significativas y permite construir nuevos aprendizajes. Del mismo modo la docente considera en sus sesiones de aprendizaje los procesos didácticos propios de la competencia comprende textos escritos, antes, durante y después y respeta su secuencia lógica.

## **2.2 Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE N° 80882 “Jorge Chávez”, compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo**

El problema en torno al cual gira el presente Plan de Acción es el “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Comprende textos escritos, en el área

de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N°80882 “Jorge Chávez” del distrito de Trujillo– UGEL N° 04-Trujillo Sur Este- La Libertad”, en el que para realizar el diagnóstico se han aplicado una serie de instrumentos cuantitativos y cualitativos, cuyos resultados de los instrumentos cuantitativos me permite afirmar que las estrategias metodológicas utilizadas por los docentes no están acordes con el enfoque del área, no se logra la motivación, el interés y la atención de los estudiantes, así como tampoco se promueve el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico; esto se debe a que los docentes no han sido capacitados, ni han sido acompañados durante el año escolar.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos los procesos referidos a desarrollar trabajo colegiado (PO03.1), desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), reforzar los aprendizajes (PO04.2), evaluar aprendizajes (PO04.4) y promover la convivencia escolar (PO05.1). Del mismo modo, se relaciona con la competencia 5 del MBDDirectivo: promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Asimismo, se puede afirmar que no se ha cumplido los compromisos de gestión escolar 1 y 5: progreso anual de los aprendizajes y gestión de la convivencia escolar, respectivamente.

Por su parte, los resultados cualitativos obtenidos nos permiten afirmar que el monitoreo y acompañamiento pedagógico se realizan de acuerdo a un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información, para su posterior análisis y toma de decisiones oportunas. Sin embargo, se puede advertir que los resultados no se socializan, no se da el diálogo de reflexión, así como tampoco se establecen compromisos de mejora, de tal manera que se establezcan e implementen cursos de acción alternativos, que articulen en forma más coherente los propósitos y las acciones, con el fin de optimizar la propia práctica.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión PO03.3, realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera, se relaciona con la competencia 6 del MBDDirectivo: gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión escolar 4, referido al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.

Los compromisos de gestión con el cual está relacionado el problema identificado en la IE, de acuerdo a lo establecido en la Norma técnica del año 2017 - RM N° 627-2016 Norma de Inicio del Año Escolar 2017, tiene que ver con el progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE (compromiso 1); asimismo, se relaciona con el compromiso 4, referido al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica. Como es de advertir que para lograr mejorar los niveles de logro de los aprendizajes, se requiere necesariamente de la ejecución de acciones permanentes de monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica, especialmente de los docentes del Área de Comunicación; del mismo modo existe una estrecha relación con la gestión de la convivencia escolar en la IE.

En lo que se refiere al MBDD, el problema priorizado en la IE “Jorge Chávez” guarda estrecha relación con el Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes. Del mismo modo se relaciona con el Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, y la Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

El monitoreo y acompañamiento pedagógico se realiza en la IE a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como un espacio de asesoría. Sin embargo, dichas actividades no se realizan de manera frecuente debido al exceso de la labor administrativa del director; tampoco se han socializado los instrumentos de monitoreo con la comunidad educativa. Por otro lado, los círculos de inter aprendizaje sí se han realizado regularmente, pero muchas veces se han convertido en espacios de reuniones sobre temas ajenos a la intención del fortalecimiento de las capacidades del docente.

El reto que tiene el equipo directivo es elevar los niveles de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la IE “Jorge Chávez” del distrito de Trujillo – UGEL 04 Trujillo Sur-este La libertad. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos: Promover el uso adecuado de estrategias metodológicas para mejorar los niveles de comprensión lectora, implementar acciones permanentes de monitoreo y acompañamiento pedagógico y mejorar el clima de aula.

A continuación, se presenta el problema, las conclusiones del diagnóstico, los procesos de gestión implicados, los compromisos de gestión que no se están realizando así como las competencias del MBDDirectivo que se encuentran implicadas.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicadas?
<p><b>“Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa N°80882 “Jorge Chávez” del distrito de Trujillo– UGEL 04 TSE”</b></p>	<p><b>Resultados cuantitativos:</b></p> <p>Las estrategias metodológicas utilizadas por los docentes en sus sesiones de aprendizaje no están acordes con el enfoque del área, por consiguiente no son las más apropiadas para el desarrollo de la comprensión lectora, pues se ha observado que no se logra la motivación, interés y atención de los estudiantes, a quienes no se les está dando oportunidades de participación, ni se les brinda acompañamiento según su ritmo de aprendizaje, y lo más preocupante que he podido encontrar es que en el desarrollo del razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico no está siendo promovidos.</p> <p>Los docentes tienen bajas expectativas sobre el aprendizaje de los estudiantes; pues creen que independientemente de sus esfuerzos, algunos estudiantes no podrán aprender aspectos de la materia que enseñan; asimismo, se advierte que los docentes consideran que sus expectativas sobre cuánto deben aprender sus estudiantes no son tan altas como antes; es decir, no confían en sus capacidades profesionales para conducir los procesos pedagógicos en una realidad muy compleja; asimismo, todos los docentes consideran que en la actualidad, los estudiantes se preocupan menos por su educación que los de años anteriores.</p> <p>El poco apoyo pedagógico a los estudiantes con dificultades de aprendizaje por parte de los padres de familia constituye otro factor preponderante; como se sabe, cuanto más involucrados se encuentren los padres de familia en la educación de sus hijos, mucho más seguro</p>	<p>Los procesos de gestión institucional que se encuentran implicados son los procesos operativos referidos a desarrollar trabajo colegiado (PO03.1), desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), reforzar los aprendizajes (PO04.2), evaluar los aprendizajes (PO04.4) y promover la convivencia escolar (PO05.1).</p>	<p>Los compromisos de gestión escolar que no se están realizando, son los compromisos 2: Retención anual de estudiantes en la IE y 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE.</p>	<p>La competencia del MBDDirectivo que se encuentra implicada es la competencia 5: promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje</p> <p>Así mismo guarda estrecha relación con el Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes. Del mismo modo se relaciona con el Dominio 2: Orientación de</p>

	<p>será que los estudiantes tengan éxito en el colegio y en su vida; actualmente no se esta convocando a reuniones; así mismo existe la escasa cultura de concurrir espontáneamente a la institución educativa para informarse del rendimiento académico de sus hijos; por que los padres de familia no tienen una cultura de apoyar en las tareas pedagógicas de sus hijos; finalmente si bien es cierto, elogian y refuerzan positivamente los logros académicos de sus hijos, lo hacen de manera esporádica.</p> <p>La mayoría de docentes observados no manejan adecuadamente el aula de clase, y esto se debe a que no se establecen de manera participativa los acuerdos de convivencia en el aula; así como tampoco, están haciendo uso de mecanismos positivos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz.</p>			<p>los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p>
	<p><b>Resultados cualitativos:</b></p> <p>El monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo y jerárquico responde a un plan que es de conocimiento de todo el personal docente de la institución educativa, y como estrategias se utilizan las visitas de aula y las reuniones de interaprendizaje planificadas. No obstante, lo señalado, se puede evidenciar que no se socializan los resultados, no se reflexiona sobre ello, y no se brinda asesoría pedagógica a los docentes de manera permanente.</p>	<p>Los procesos de gestión institucional que se encuentra implicado es el proceso operativo Realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3).</p>	<p>Los compromisos de gestión escolar que no se están realizando, son los compromisos 2: Retención anual de estudiantes en la IE y 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE.</p>	<p>Se encuentra implicada la Competencia 6 del MBDDirectivo: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Figura 2: Análisis de resultados del diagnóstico

### 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico

El rol del Líder Pedagógico contempla varias dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson: La primera está relacionada con el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y acorde con el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Comunicación, socializarlas con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora, es decir se plantea como meta elevar en 3% el nivel de logro satisfactorio respecto de los resultados del año escolar 2016, realizar tres talleres de capacitación docente sobre estrategias metodológicas de comprensión lectora, así como organizar dos círculos de interaprendizaje para intercambiar experiencias pedagógicas, es decir es necesario plantear metas posibles de alcanzar, acordes con las expectativas docentes sobre las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes.

La segunda dimensión es el uso estratégico de recursos: En referencia a esta dimensión y el problema priorizado, se plantea garantizar que los recursos referidos a tiempo, financiación y material escolar, estén precisados y alineados con las metas de logros de aprendizaje de los estudiantes, es decir se prevé la disponibilidad y uso pedagógico de los materiales y recursos educativos, así como se busca lograr que todos los docentes reconozcan y valoren la importancia de su uso. Con tal propósito, durante la semana de planificación, el equipo directivo organiza y lidera espacios de interaprendizaje con los docentes para la revisión de los textos, cuadernos de trabajo y el uso de las TIC; asimismo, orienta y acompaña el proceso de programación curricular con el fin de incorporar los materiales educativos en el proceso pedagógico. Igualmente se prevé la adecuada selección y provisión de los docentes.

La tercera dimensión es el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, en tal sentido se plantea monitorear a los docentes, tanto de forma opinada como inopinada; desarrollar jornadas de socialización de los resultados del monitoreo a la práctica pedagógica, y reflexionar sobre los resultados obtenidos. Asimismo, implementar acciones de retroalimentación oportuna a los docentes en su práctica pedagógica, haciendo uso pertinente de estrategias de acompañamiento pedagógico. Por otro lado, se plantea evaluar la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, posibilitando la indagación para la mejora.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, por lo tanto se plantea implementar y ejecutar talleres de capacitación docente

sobre el manejo de estrategias metodológicas de comprensión lectora; así como organizar círculos de interaprendizaje para intercambiar experiencias en el manejo de estrategias metodológicas del área de Comunicación. Para lograr este propósito se requiere necesariamente el compromiso de los docentes para mejorar su práctica pedagógica, que se reflejará en mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, la quinta dimensión es garantizar un ambiente seguro y de soporte, en tal sentido se plantea elaborar normas de convivencia institucional y de aula de manera participativa y aprobadas por consenso; realizar eventos de integración con la participación del personal directivo, docente, estudiantes y padres de familia; fomentar el trabajo colaborativo entre docentes en las horas extracurriculares; la distribución del liderazgo en tareas específicas y un mayor involucramiento de los profesores en la toma de decisiones, asimismo fomentar una comunicación abierta y fluida que garantice relaciones de confianza mutua entre directivos, profesores, padres de familia y estudiantes.

A continuación, se presenta la figura relacionada con la caracterización del rol como Líder Pedagógico, en el que se describen las cinco dimensiones del liderazgo pedagógico según Viviane Robinson, las posibles soluciones al problema y su correspondiente fundamentación.

<b>Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson</b>	<b>¿Qué debo hacer para solucionar el problema?</b>	<b>¿Por qué? ¿Para qué?</b>
Establecimiento de metas y expectativas.	Se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Comunicación, socializarlas con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Concretamente se plantea como meta elevar en 3% el nivel de logro satisfactorio respecto de los resultados del año escolar 2016, realizar tres talleres de capacitación docente sobre estrategias metodológicas de comprensión lectora, así como organizar dos círculos de interaprendizaje para intercambiar experiencias pedagógicas. Es en este contexto que resulta necesario establecer metas posibles de alcanzar, acordes con las expectativas docentes sobre las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes.	Según los resultados de las ECE 2015 y 2016, se evidencia que la mayoría de estudiantes se encuentra por debajo del nivel satisfactorio; Por lo tanto, es necesario plantear metas reales para elevar los niveles de logro de los aprendizajes de los estudiantes.
Uso estratégico de los recursos.	Se plantea garantizar que los recursos referidos a tiempo, financiación y material escolar, estén precisados y alineados con las metas de logros de aprendizaje de los estudiantes. En efecto, se prevé la disponibilidad y uso pedagógico de los materiales y recursos educativos, así como se busca lograr que todos los docentes reconozcan y valoren la importancia de su uso. Con tal propósito, durante la semana de planificación, el equipo directivo organiza y lidera espacios de interaprendizaje con los docentes para la revisión de los textos, cuadernos de trabajo y el uso de las TIC; asimismo, orienta y acompaña el proceso de programación curricular con el fin de incorporar los materiales educativos en el proceso pedagógico. Igualmente se prevé la adecuada selección y provisión de los docentes.	Uno de los factores que influyen en el logro de los aprendizajes de los estudiantes lo constituye el uso eficaz y eficiente de los materiales y recursos educativos. En consecuencia, para lograr mejores resultados de aprendizaje, es necesario garantizar la disponibilidad y uso pedagógico de los materiales y recursos educativos.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Se plantea monitorear a los docentes, tanto de forma opinada como inopinada; desarrollar jornadas de socialización de los resultados del monitoreo a la práctica pedagógica, y reflexionar sobre los resultados obtenidos. Asimismo, implementar acciones de retroalimentación oportuna a los docentes en su práctica pedagógica, haciendo uso pertinente de estrategias de acompañamiento pedagógico. Por otro lado, se plantea evaluar la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, posibilitando la indagación para la mejora.	El acompañamiento oportuno de los procesos pedagógicos garantiza mejores niveles de logros de los aprendizajes de los estudiantes.  La evaluación que se realice de manera permanente de los avances de los aprendizajes de los estudiantes garantiza el logro de las metas propuestas.

<p>Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.</p>	<p>Se plantea implementar y ejecutar talleres de capacitación docente sobre el manejo de estrategias metodológicas de comprensión lectora; así como organizar círculos de interaprendizaje para intercambiar experiencias en el manejo de estrategias metodológicas del área de Comunicación. Con tal propósito se requiere necesariamente el compromiso de los docentes para mejorar su práctica pedagógica, que se reflejará en mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>Porque es necesario lograr el compromiso de los docentes para mejorar su práctica pedagógica y de esta manera elevar los niveles de logro de aprendizaje en Lectura.</p>
<p>Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte.</p>	<p>Se plantea elaborar las normas de convivencia institucional y de aula de manera participativa y aprobadas por consenso; realizar eventos de integración con la participación del personal directivo, docente, estudiantes y padres de familia; fomentar el trabajo colaborativo entre docentes en las horas extracurriculares; la distribución del liderazgo en tareas específicas y un mayor involucramiento de los profesores en la toma de decisiones. Asimismo, se plantea fomentar una comunicación abierta y fluida que garantice relaciones de confianza mutua entre directivos, profesores, padres de familia y estudiantes.</p>	<p>Una buena gestión de la convivencia en el aula y en los demás espacios educativos, influyen en los niveles de logro de los aprendizajes en todas las áreas académicas.</p> <p>Las escuelas en las que se desarrollan relaciones positivas son espacios donde los estudiantes pueden sentirse seguros y protegidos, y las situaciones de violencia, que generan ansiedad o miedo en las personas, son prevenidas y manejadas adecuadamente.</p>

Figura 3: Caracterización del rol del como líder pedagógico

#### **4. Planteamiento de la alternativa de solución**

Luego del análisis realizado en relación a las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de Educación Secundaria de la IE N° 80882 “Jorge Chávez” del distrito de Trujillo–UGEL N° 04 Trujillo Sur Este - La Libertad”, se ha considerado como la alternativa más viable y pertinente, la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica dirigido a la docente del área de Comunicación del VI Ciclo de EBR. Dicha decisión se toma en cuenta considerando los criterios de impacto en la calidad y logros de aprendizaje, generación de cambios en la escuela y su interrelación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE).

Las acciones a realizar durante el MAE responden a las demandas y necesidades de la docente del área de Comunicación del VI Ciclo de EBR; es decir orientan el uso de estrategias adecuadas y procesos didácticos propios de la competencia: comprende diversos tipos de textos escritos, teniendo en cuenta el enfoque del área de comunicación; así como su contextualización apelará a las características socio económicas y culturales de la zona donde se encuentra ubicada la IE, es decir, la Urb. Libertad y la zona de Pesqueda del distrito de Trujillo, donde el principal rubro de actividad que se desarrolla es la zapatería con un 50 %, seguido por otras pequeñas actividades comerciales y artesanales empresariales con un 50 %. (Confección de calzado, venta de abarrotes en pequeños negocios y otras que le generan pequeños ingresos económicos)

Por otro lado, la zona donde se ubica la IE no está ajena a las amenazas y problemas ocasionados por los fenómenos naturales y desastres, que han venido afectando a nuestra ciudad, tal como el fenómeno del niño costero y algunos movimientos sísmicos. Las principales amenazas están relacionadas a las lluvias excepcionales, inundaciones, colapso de desagües y otros, los cuales han influido en el crecimiento y dinámica de nuestro contexto. Asimismo, se presentan otros problemas, tales como la emisión de ceniza producido por la quema de caña de azúcar, ocasionando problemas de contaminación ambiental y afectación de la salud (problemas respiratorios); otro gran problema es la presencia de delincuentes y

drogadictos que trae como consecuencia innumerables asaltos, robos, extorsión, sicariato y agresiones.

Según el Minedu (2013), el monitoreo pedagógico es el proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Por otro lado, se establece que el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante, promueve en la docente la mejora en el uso de estrategias adecuadas y de los procesos didácticos que debe de utilizar para la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. (Minedu, 2017, p. 41).

Según estudios internacionales ha destacado el impacto del liderazgo directivo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y en la mejora de la labor docente en cuanto al uso de estrategias adecuadas y de los procesos didácticos propios del área de Comunicación, siendo una característica especial de este liderazgo el de movilizar estos resultados, la de convocar a la comunidad educativa en torno a un proyecto común de mejora que centra todos los esfuerzos y que los estudiantes aprendan y que logra alinear los recursos pedagógicos en pos de un objetivo compartido, por lo tanto es necesario desarrollar procesos de evaluación y autoevaluación del desempeño docente basado en la evidencias recogidas en los procesos de monitoreo y acompañamiento pedagógico formulando criterios y adecuando instrumentos para dicha evaluación. MINEDU 2017.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado, tal es el caso que en el año 2014 se elaboró el primer plan de acompañamiento pedagógico para los docentes de la I.E 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”, dicha elaboración estuvo a cargo del Consejo Académico del centro educativo, el plan fue socializado al conjunto docente, asimismo se recogieron sugerencias y se realizaron algunas modificaciones a raíz del análisis y observación de los maestros.

El verdadero rol de un líder pedagógico demanda el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, razón por la cual se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación del VI Ciclo de la I.E. “Jorge Chávez”, así como de asegurar y optimizar los recursos disponibles y/o del contexto. De igual manera, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente y el establecimiento de compromisos para mejorar su labor pedagógica en cuanto al uso de estrategias adecuadas y de los procesos didácticos

propios del área de Comunicación. Por otro lado, requiere la participación docente en círculos de interaprendizaje, en jornadas de trabajo colegiado, así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora de los aprendizajes y generar Comunidades de Aprendizaje.

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 formando estudiantes competitivos que logran un desarrollo integral, capaces de dar solución a sus problemas con docentes altamente capacitados y padres de familia involucrados en quehacer educativo de sus hijos. En el proceso de dirección y liderazgo se relaciona con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la I.E. 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, MBDDirectivo y compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica de la docente en cuanto al uso de estrategias adecuadas y de los procesos didácticos propios del área de Comunicación, trayendo como resultado la mejora en la comprensión de textos escritos; se evidencia la correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Junto a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace referencia al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, la cual incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes.

Además, el MAE permite al directivo promover y mantener una participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y considerar el capital social con el que cuenta la comunidad educativa y local a favor de los aprendizajes de los estudiantes, así como un clima de convivencia basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). La comunidad educativa (director, docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes), el equipo directivo debe generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. La docente debe diagnosticar, planificar, ejecutar y

evaluar los procesos y sus resultados de la comprensión de textos escritos y los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes.

Los directivos de la Institución Educativa “Jorge Chávez”, en este momento tienen ciertas dificultades para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; es por ello que deberán asumir riesgos como el lograr la generación de espacios para el diálogo reflexivo y retroalimentación; situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje, tanto de estudiantes como de docentes con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de Comunicación.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

Muchos estudios realizados en la actualidad, demuestran que el liderazgo directivo genera un gran impacto en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, pero esto se da cuando todo el accionar se centra en un proyecto de mejora común y todos los esfuerzos de la comunidad educativa apuntan a que los estudiantes aprendan y que al mismo tiempo se saque provecho de los recursos pedagógicos, financieros y humanos que brinda la institución educativa.

#### 5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE)

En el presente Trabajo Académico se trata de dar a conocer como a través del liderazgo pedagógico se trata de involucrar a todos los docentes en el desarrollo del currículo y de orientar la enseñanza hacia los objetivos y metas propuestas; es decir hay que preocuparse también por el desarrollo profesional de los docentes, supervisando constantemente su práctica pedagógica y evaluando los aprendizajes de los estudiantes teniendo en cuenta los resultados logrados al culminar el año escolar.

**5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.** Es a través del ejercicio de esta actividad donde se ahondará en algunas nociones relacionadas con la práctica docente y con esta información básica que se presenta, el directivo podrá apoyarse para diseñar algunas estrategias de monitoreo de la práctica pedagógica en cada una de las instituciones educativas, apuntando siempre al logro de los aprendizajes y a la mejora de la calidad educativa.

**5.1.1.1.1 Definición e importancia.** La acción de monitorear consiste en recoger información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de insumos, procesos y productos esperados. Durante el proceso se registra la información relevante para ser tomada en cuenta desde los criterios e indicadores establecidos, luego la información es analizada en el contexto de los procesos y productos para la adecuada toma de decisiones; pero desde el punto de vista pedagógico, monitoreo es el proceso sistematizado de registro y análisis oportuno de los procesos de enseñanza-aprendizaje y sus factores asociados.

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

5.1.1.1.2 *Características*. En el fascículo gestión escolar centrada en aprendizajes, para el presente trabajo se mencionan características que son más resaltantes, tales como:

- *Sistemático y pertinente*: Supone un seguimiento secuencial y organizado de cada docente a partir de caracterizar las fortalezas y las debilidades de su práctica pedagógica.

- *Flexible y gradual*: Propone distintas alternativas para apoyar a los docentes.

- *Formativa, motivadora y participativa*: Promueve el crecimiento profesional del docente, generando espacios de reflexión y de mejora continua. Asimismo, fomenta el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto.

- *Permanente e integral*: Acompaña al docente durante el desarrollo de los procesos pedagógicos (planificación, implementación de las rutas y evaluación curricular de modo continuo).

5.1.1.1.3 *Estrategias*: existen diversas estrategias que se pueden utilizar durante el monitoreo pedagógico, pero para efectos del trabajo explicaremos brevemente las siguientes:

*Visita a aula*; es la principal estrategia de monitoreo pedagógico, se constituye en la actividad central del monitor y el punto de partida para otras formas de intervención; se caracteriza por ser individualizada y continua durante la sesión de aprendizaje, utiliza instrumentos de observación apropiados para recoger información precisa que le permita identificar aspectos y factores sobre los cuales deberá planificar y reajustar su intervención, retroalimentar al monitoreado e identificar las prácticas exitosas que pudieran replicarse. Es decir a través de las visitas a aula se realiza la observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado, tiene como

propósito diagnosticar fortalezas, carencias y debilidades en el desarrollo de las clases, los avances en los compromisos sobre la base de indicadores priorizados.

*Observación entre pares*; esta estrategia cae en la categoría de la observación y se puede llevar a cabo en dos tipos de parejas: el mentor y el principiante y maestros con experiencia y maestros con menor experiencia. El enfoque en el primero es ayudar a los novatos a desarrollar habilidades de enseñanza por observar y ser observado por un colega con experiencia y el objetivo de la segunda es facultar oportunidades a los docentes experimentados para realizar reflexiones sobre la enseñanza. Ofrece una oportunidad para que los maestros vean cómo sus colegas enfrentan los mismos problemas que ellos a diario, pero al mismo tiempo:

- Estimula la reflexión sobre su propia práctica personal mediante la observación de otros maestros.
- Permite a los maestros compartir ideas y experiencias.
- Ofrece la oportunidad de ver cómo otros maestros enseñan.
- Da la oportunidad de recibir comentarios sobre su enseñanza
- Permite que los docentes desarrollen auto-conciencia de sus propios estilos de enseñanza.
- Ofrece un medio ambiente que puede ser más relajado, ya que hay dos maestros que no sólo se conocen entre sí, pero también se puede aprender de los demás.
- Ayuda a fomentar “una cultura de cooperación profesional, que evita el riesgo de aislamiento maestro, un factor que puede obstaculizar el desarrollo profesional”.

*Círculos de interaprendizaje*, estrategia que favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en aula, a través de espacios de discusión y reflexión, así mismo promueve la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación- acción en el aula; en la actualidad son pocas las Instituciones Educativas y las instancias superiores que promueven este tipo de trabajo y desarrollo docente, debido muchas veces a la poca importancia que se le da al sector educación, ya que se mira a este como un sector consumidor y no productivo.

*Autogestión*; a través de esta estrategia los docentes activan, sostienen y procesan conductas, información y afectos orientados al cumplimiento de propósitos, siendo las mismas personas las que forman parte de su propio aprendizaje, integrando la idea de saber aprender y la de controlar el propio ritmo de aprendizaje. Está relacionada con la

autorregulación y el desarrollo de competencias para el aprendizaje permanente, porque la persona es dueña de su propio aprendizaje, monitorea sus objetivos académicos y motivacionales, administra recursos materiales y humanos, tomándolos en cuenta en sus decisiones y desempeños. Cada docente conoce cuáles son las actividades que aún no domina y los indicadores que tienen que satisfacer para darse por logrado, y va tomando nota de su propio avance.

*Aulas abiertas*; son espacios virtuales de encuentro y trabajo colaborativo, alojados en una red social educativa abierta.; en estos espacios de formación, abiertos y colaborativos, los sitios de trabajo son: en la plataforma de la red social, cada aula abierta funciona como un grupo formado por los colegas que completaron el formulario de registro: sólo los participantes registrados pueden escribir en los foros; todos los visitantes que lleguen al grupo de trabajo pueden leer los contenidos de los foros; acceder a los materiales publicados como recursos educativos abiertos, y participar en los encuentros en línea. Cada aula abierta puede mostrar ciertos espacios de encuentro, conversación, intercambio y trabajo colaborativo, los foros abiertos en cada grupo de trabajo alojado en la plataforma de la red, y una aula virtual en la que se realizan los encuentros en línea.

5.1.1.1.4 *Instrumentos*. En cuanto a los instrumentos de monitoreo pedagógico, nos estamos refiriendo a aquellos que nos sirven para recoger información consensuada, sea esta cuantitativa o cualitativa, que parten de la autocrítica de la propia práctica docente, orientándola a asumir compromisos de cambio, los cuales van a redundar en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes, explicando brevemente los siguientes:

*Ficha de acompañamiento y monitoreo al docente*; es un instrumento que tiene por finalidad evaluar el desempeño de los docentes frente a sus estudiantes en el salón de clase, laboratorios, talleres u otros espacios educativos en los que interactúan el docente y los estudiantes. La Ficha de monitoreo al desempeño docente – 2017, ha sido estructurada en base a los seis desempeños, que comprenden aspectos sustantivos y observables en el aula, correspondientes al dominio 2 (Enseñanzas para el aprendizaje de los estudiantes), del MBDD.

Estos desempeños involucran activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico, evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, propicia un ambiente de

respeto y proximidad y regula positivamente el comportamiento de los estudiantes. Cada desempeño tiene cuatro niveles de logro, nivel I (insatisfactorio), II (en proceso), III (satisfactorio) y nivel IV (destacado). Esta herramienta se orienta al registro de los hechos pedagógicos observados como resultado de la visita en aula y la asesoría personalizada con el docente. Articulados a los compromisos de gestión escolar, la ficha considera los siguientes aspectos:

- Programación curricular de aula.
- Uso efectivo del tiempo en el aula.
- Uso adecuado de las rutas de aprendizaje.
- Uso adecuado de los materiales y recursos educativos.
- Clima de aula.

*Cuaderno de campo*; es un instrumento de registro flexible que se adecúa a los propósitos u objetivos de la información que se quiere registrar, semejante a una “fotografía del aula”, que registra con exactitud los hechos y percepciones de los actores educativos, por cuanto sirve para registrar la actividad diaria, describir las acciones, reflexionar sobre las acciones realizadas y también de base para futuras investigaciones. El cuaderno de campo es ordenado en el tiempo, es modificable, tiene información valiosa, es fiable, sirve para informar, evaluar y guiar, tiene lecciones aprendidas y un lenguaje sencillo. Esta herramienta permite registrar hechos y situaciones relevantes de la práctica pedagógica de los docentes monitoreados y de su práctica como monitor.

**5.1.1.2 Acompañamiento Pedagógico.** Esta actividad educativa denominada acompañamiento pedagógico, requiere una mirada más amplia que la habitual observación de clases centrada en la evaluación del desempeño docente, puesto que acompañar no es solo una tarea de los equipos directivos, puede ser compartida entre docentes antes, durante y después de la práctica en aula y de esta manera direccionar la mejora de la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

**5.1.1.2.1 Definición e importancia.** El acompañamiento pedagógico es una estrategia que tiene como propósito mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional. Para tal fin, el acompañamiento pedagógico incluye un conjunto de acciones concretas basadas en distintos aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico colaborativo. (Protocolo del acompañante pedagógico, pág. 7); promueve en los docentes -de manera individual y colectiva- la mejora de su práctica

pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Ofrece asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y directores, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la IE , se centra en el desarrollo de capacidades y actitudes de las personas, cultiva valores de confianza, empatía horizontal e intercambio de ideas, experiencias y saberes entre acompañantes y acompañados, a fin de fortalecer las capacidades y actitudes del desempeño profesional de los docentes para alcanzar los logros esperados en el aprendizaje de los estudiantes. Es importante por su carácter formativo en la que se trabaja personalmente con el docente en su práctica cotidiana y a partir de sus necesidades específicas, así mismo es intencional, organizado, sistemático, continuo y sostenido en un período determinado.

5.1.1.2.2 *Enfoque del Acompañamiento Pedagógico.* El acompañamiento pedagógico dentro de nuestro sistema educativo peruano ha sido aprobado con la Resolución de Secretaria General N° 008-2016-MINEDU y los que se ponen en práctica dentro del desarrollo de la práctica docente son los siguientes:

*Reflexivo Crítico*, que sostiene que el profesor afirma su identidad profesional en el trabajo cotidiano, reflexiona en y desde su práctica social, delibera, toma decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes. La autorreflexión y la continua revisión de sus prácticas de enseñanzas constituyen el recurso básico de su labor del mismo modo busca o intenta mejorar su labor docente después de haber realizado el proceso educativo con sus estudiantes y luego de escuchar con atención las opiniones sugeridas por los monitores.

*Inclusivo*, el cual implica reducir las barreras al aprendizaje y a la participación, con el propósito de desarrollar escuelas regulares capaces de satisfacer las necesidades de todos los estudiantes y construir una educación de calidad para todos y todas. La educación inclusiva implica una transformación del sistema educativo; en sus políticas, enfoques, contenidos, culturas y prácticas educativas; en respuesta a la diversidad de

necesidades de todos los estudiantes, incrementando su participación en el aprendizaje, la cultura y las comunidades y reduciendo y eliminando la exclusión en y desde la educación.

*Intercultural Crítico*; se centra en el diálogo entre culturas y está orientado pedagógicamente a la transformación y construcción de condiciones para estar, ser, pensar, conocer, aprender, sentir, vivir y convivir. Tiene como marco el reconocimiento, respeto y valoración de la diversidad cultural y lingüística, y advierte la necesidad de cambiar no solo las relaciones sociales, sino también las estructuras, condiciones y dispositivos de poder que mantienen la desigualdad y la discriminación. (RSG 008- 2016 "Norma para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica")

5.1.1.2.3 *Estrategias*. Al igual que en el monitoreo pedagógico, en el acompañamiento pedagógico existen ciertas estrategias, que para efectos del trabajo se mencionará brevemente las siguientes:

- *Visita al docente en aula* para observar la práctica pedagógica, permite la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo del desarrollo de las sesiones de aprendizaje con la finalidad de brindar asesoría, apoyo y asistencia personalizada al docente sobre la base de los resultados obtenidos en la observación. Toma como insumo los resultados de las visitas anteriores conllevando a una planificación a fin de evidenciar mejores prácticas.

- *Jornada de reflexión*, estrategia que permite mejorar, conocer y fortalecer las competencias de los docentes, mediante la incorporación de nuevas ideas que ayudan a enriquecer el conocimiento pedagógico y que apuntan a dar respuesta a las necesidades de aprendizaje que tiene el docente en pos de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes; en esta actividad educativa los resultados de aprendizaje se entregan a la comunidad educativa a través de ciertos informes. La "Jornada de Reflexión" es un documento que presenta pautas para la revisión y discusión del contenido de estos informes en una reunión de trabajo donde participan todos los directivos y los docentes de la I.E.

De esta manera, la jornada de reflexión se convierte en una oportunidad para reflexionar sobre el rendimiento de los estudiantes de la IE en todos los grados y no solamente en el grado evaluado; en el desarrollo de la jornada, se presenta y se analiza qué significan los resultados obtenidos y cómo se complementa esta información con

los resultados de las evaluaciones de aula, todo ello con la finalidad de tomar decisiones pedagógicas e institucionales que promuevan la mejora de los aprendizajes. Como producto de la jornada, se plantearán objetivos y acciones de mejora, y se asumirán responsabilidades que serán incluidas en el Plan Anual de Trabajo (PAT).

- *Círculos de interaprendizaje*, que son espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes que se dan entre docentes, y directivos de la misma Institución o de otras de la comunidad en las cuales se tratan grupalmente de temas de interés común sobre la labor pedagógica, al mismo tiempo favorece la socialización, valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión; pero a la vez exige un alto grado de participación y compromiso de los asistentes quienes aportan ideas fuerza así como llegan a concesos, productos de la reflexión.

- *Pasantías*, estrategia que consiste en la observación directa del desempeño de un docente que posee un manejo exitoso de los procesos pedagógicos o en la aplicación de determinada estrategia con los estudiantes, posibilitando aprender a partir de la práctica y el intercambio de experiencias con otros docentes de IE o contextos similares. Durante la visita el pasante observa y toma nota, en un cuaderno de campo, de cómo el acompañado aplica determinada metodología o estrategia y al final ambos se reúnen para abordar inquietudes, intercambiar percepciones y profundizar diferentes conceptos y prácticas.

Antes de la pasantía, se identifica a los docentes con desempeños exitosos y se establece un cronograma de visitas, se planifica la pasantía, se prepara las actividades a ser desarrolladas durante la pasantía u se organiza las acciones de las pasantías; durante la pasantía, el pasante observa la jornada pedagógica, registra la experiencia sobre aspectos definidos y dialoga y reflexiona con el acompañado sobre la experiencia observada y, después de la pasantía se organiza la información recogida para elaborar el informe documentado de la pasantía

**5.1.1.3 Evaluación del Desempeño Docente.** La Evaluación de Desempeño Docente (EDD) busca transformar y mejorar las prácticas de los docentes en sus aulas y escuelas en beneficio de los estudiantes atendidos por el sistema educativo público; por ello, su principal característica es que tiene carácter formativo y para ello, el Minedu pone a disposición los criterios e instrumentos de evaluación que serán aplicados para valorar cada uno de los desempeños, de modo que se propicie un ambiente de reflexión profesional sobre la práctica docente.

5.1.1.3.1. *Definición e importancia.* La evaluación de la práctica docente se ha convertido en la actualidad en una actividad necesaria y en un proceso indispensable al interior de cada institución educativa a fin de ayudar a los docentes a comprender y reflexionar sobre su práctica pedagógica. Esta evaluación de desempeño debe tener como objetivo entre otros el logro de las metas trazadas a nivel institucional y requiere tener una visión bastante amplia para mejorar el desempeño a futuro a favor de la organización. En conclusión, se concibe la evaluación del desempeño docente como un proceso, formativo y sumativo a la vez, de construcción de conocimientos a partir de los desempeños docentes reales, con el objetivo de provocar cambios en ellos, desde la consideración axiológica de lo deseable, lo valioso y el deber ser del desempeño docente.

5.1.1.3.2 *Tipos de Evaluación.* Evaluar el desempeño pedagógico consiste en reunir información que señale los niveles de competencia que logran los docentes en el desarrollo de las acciones educativas con sus estudiantes, con la finalidad de que, a través de un proceso de monitoreo y acompañamiento logre avanzar a niveles mayores de competencia. La práctica docente puede evaluarse mediante los siguientes tipos de evaluación:

*Autoevaluación.* Es un proceso en el que el profesor emite juicios acerca de la adecuación y de la efectividad de su propia actividad, con el objetivo de establecer objetivos de mejora; esta forma de evaluación permite lograr desarrollar y estimular su capacidad de autoanálisis y autocrítica, así como su potencial de autodesarrollo e incrementar su nivel de profesional. En la autoevaluación, el propio docente debe seleccionar, recoger, interpretar y juzgar la información referida a su propia práctica.

Por otro lado se señala que “la autoevaluación permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, entre otras cuestiones” (MINEDU, 2017 p. 61). Es él mismo el que establece los criterios y fija los estándares para juzgar la adecuación de sus conocimientos, habilidades y efectividad respecto de su actividad docente. También es él quien decide la naturaleza de las acciones de desarrollo personal que deberá asumir después de la reflexión sobre su actividad, para ello emplea la retroalimentación proporcionada por cintas de vídeo y

audio, las hojas de auto clasificación, los informes elaborados por el propio profesor, los materiales de autoestudio y los cuestionarios a estudiantes y/o padres de familia.

*Coevaluación.* La evaluación por pares constituye una fórmula extraordinaria de desarrollo profesional y refuerzo positivo para los docentes. Se señala que “el modelo de evaluación del desempeño docente a través de pares es el procedimiento mediante el cual los docentes de una misma institución educativa, o externos a ella, juzgan el desempeño de otros profesores” (MINEDU, 2017 p.61). Para lograr una imagen más objetiva y precisa con la intención de gestionar su mejora y orientar las decisiones tanto personales como institucionales es necesario introducir en el sistema evaluativo la información proveniente de los pares.

*Heteroevaluación.* Este tipo de evaluación se realiza del directivo al docente sobre un aspecto particular de su desempeño en el aula; a diferencia de la coevaluación, las personas involucradas en este proceso pertenecen a diferentes estamentos, eso quiere decir que no realizan la misma labor o no cumplen la misma función. La heteroevaluación es importante dentro del campo educativo, valioso por los datos y las posibilidades de mejora que ofrece y a su vez complejo por las dificultades que este puede conllevar. Este tipo de evaluación puede darse a partir de varios modelos tales como el centrado en los resultados obtenidos. “Se evalúa al docente mediante la comprobación de los aprendizajes, tasa de graduación, tasa de repitencia, etc. Es decir, sobre los resultados alcanzados por sus estudiantes.” (MINEDU, 2017 p.60).

5.1.1.3.3 *Instrumentos.* En cuanto a los instrumentos que se utilizan en la evaluación docente son variados, pero para efecto de este trabajo se mencionarán las siguientes:

- *Ficha de autoevaluación:* instrumento que orienta al registro de los hechos pedagógicos como resultado de la propia observación del docente a su práctica pedagógica; donde trata de determinar las **capacidades pedagógicas** del docente determinando el cómo utiliza los diferentes recursos en la enseñanza de los contenidos curriculares, como contribuye en la formación de valores dentro y fuera del aula, si informa sobre el avance o progreso del aprendizaje de sus alumnos, del mismo modo se observa si otorga un aprendizaje significativo en sus estudiantes y la calidad de comunicación verbal y no verbal con los padres de familia, así también como sus **capacidades profesionales**.

- *Rubricas:* Instrumento que evalúa el desenvolvimiento del docente con sus estudiantes en el aula. Se entiende como “aula” a los diferentes espacios educativos donde el docente y los estudiantes interactúan; por ejemplo, los laboratorios, el patio,

etc. (MINEDU, 2017). Las rúbricas para evaluar el desempeño docente son: Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico, evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, propicia un ambiente de respeto y proximidad, regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

**5.1.2 Área de Comunicación.** Podemos observar que el mundo en el que se encuentran nuestros estudiantes es un mundo comunicativo, en el que las prácticas letradas y orales son aspectos de la cotidianidad. Esta comunicación se da según el contexto en el que se desenvuelven los estudiantes, por ello es importante que en la clase más allá de transmitir normas de gramática u ortografía ayudemos al estudiante a identificar los distintos escenarios en que pueden realizarse la comunicación.

**5.1.2.1 Enfoque del Área de Comunicación.** El sistema educativo propone, desde hace muchos años un enfoque comunicativo, el cual encuentra su fundamento en los aportes teóricos y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje. El enfoque comunicativo textual plantea dos posiciones respecto de la enseñanza de la lengua.

La primera plantea sustituir el foco tradicional de la enseñanza de la lengua, que estaba basado en los siguientes aspectos: Análisis gramatical de la oración y sus componentes, aislado de su contexto de producción, apoyado en la noción de corrección del idioma. En la segunda cambio se propone o preocupa por el dominio los mecanismos que facilitan la comprensión, la producción la creatividad y la lógica con una didáctica basada en reflexión y análisis de textos reales y auténticos enunciadas en situaciones comunicativas, de tal forma que dicha reflexión sea funcional para una comunicación óptima con los demás.

**5.1.2.2 Competencia:** Comprende diversos tipos de textos escritos. El PEN establece en su segundo objetivo estratégico, la necesidad de transformar las instituciones de educación básica de manera tal que asegure una educación pertinente y de calidad, en la que todos los niños, niñas y adolescentes puedan realizar sus potencialidades como personas y aportar al desarrollo social. En el ámbito de Comunicación se presentan las competencias, las capacidades y los indicadores que deben aprender los estudiantes del VI ciclo de la Educación Básica Regular en

comprensión y producción de textos escritos, así como se ofrece un conjunto de estrategias que faciliten el aprendizaje de estas competencias, brindando ejemplos.

5.1.2.2.1. *Procesos didácticos.* Comprender un texto es, esencialmente, darle un significado, por ello, un aspecto de la competencia es el manejo del contenido informativo. Aprender a leer supone no sólo el aprendizaje y automatización, sino fundamentalmente el aprendizaje de diversas estrategias que facilitan la combinación de la información del texto y la que procede de los conocimientos del lector, para construir la representación del significado global del texto; por consiguiente la práctica docente respecto de la lectura y las habilidades de comprensión deberán experimentar cambios significativos en cuanto al qué y cómo enseñar.

Esta competencia consiste en que el estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas, debiendo para ello construir significados basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas además a partir de información explícita inferida, según la intención del emisor evalúa y reflexiona para tomar una postura de lo leído, esto implica la combinación de las siguientes capacidades.

*Capacidad 1:* Recupera información de diversos textos escritos, el estudiante localiza e identifica información que se presenta en el texto de manera explícita sin necesidad de hacer inferencias a partir de esta discrimina la que requiere según su interés y propósito de tal manera que una de las primeras acciones que realizan nuestros estudiantes es de enfrentarse a diversos textos con estructuras compleja en la cual solo considera la información relevante.

*Capacidad 2:* Reorganiza información de diverso textos escritos, el estudiante establece una nueva organización de las ideas o de otros elementos del texto mediante procesos de clasificación y síntesis, para ello parafrasea, representa la información de otras formas, reconstruye el contenido del texto leído, establece semejanzas y diferencias y resume. Esto supone que el estudiante seleccione y extraiga información importante.

*Capacidad 3:* Infiere el significado de los textos escritos, el estudiante asigna significado a los textos, formula inferencias a partir de sus saberes previos, de los indicios que le ofrece el texto y del contexto en el que este se produce mientras va leyendo, verifica o reformula sus hipótesis de lectura; en este sentido es muy importante seguir la progresión de cómo van avanzando los estudiantes desde los primeros grados

teniendo en cuenta la importancia que es la de formular hipótesis de la lectura que tiene al frente.

*Capacidad 4:* Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito: el estudiante se toma distancia de las ideas propuestas en el texto o de los recursos utilizados para transmitir ese significado y juzga si son adecuados o no, para ello considera objetivamente el contenido y la forma, evalúa su calidad y adecuación con una perspectiva crítica opina reflexivamente sobre el texto usando argumentos que demuestren que si lo aprendió.

5.1.2.2.2 *Recursos y materiales educativos.* Estos se refieren a aquellos medios y recursos que facilitan la enseñanza y el aprendizaje, dentro de un contexto educativo, estimulando la función de los sentidos para acceder de manera fácil a la adquisición de conceptos habilidades, actitudes o destrezas. Los materiales son distintos elementos que pueden agruparse en un conjunto, reunidos de acuerdo a su utilización en algún fin específico. Los elementos del conjunto pueden ser reales (físicos), virtuales o abstractos.

Es importante tener en cuenta que los recursos y materiales educativos deben contar con los elementos que posibiliten un **cierto aprendizaje específico**, por eso, un libro no siempre es un material didáctico. Por ejemplo, leer una novela sin realizar ningún tipo de análisis o trabajo al respecto, no supone que el libro actúe como material didáctico, aun cuando puede aportar datos de la cultura general y ampliar la cultura literaria del lector.

- *Recursos*; los cuales se entienden como elementos que dinamizan la interacción entre docentes y estudiantes, éstos deben emplear al momento de actuar sobre la realidad para resolver problemas o lograr un propósito, partiendo de la situación del contexto y situaciones de aprendizaje, reflexionar qué recursos o qué partes del recurso son necesarios, pero no debemos caer en el error de considerar a los recursos como un fin en sí mismos, sino como un medio para el logro de los aprendizajes.

- *Materiales*; los cuales son recursos impresos o concretos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje, motivan la expresión y comprensión oral, despiertan el interés por los aprendizajes, estimulan la imaginación, desarrollan la curiosidad, estimulan la participación activa, entre otros. Un material atractivo e interesante genera curiosidad. Además si un docente lo usa bien motiva al niño a que aprenda y ayuda a

desarrollar capacidades. En la actualidad el Minedu apoya a las IE con Módulos de Comprensión lectora, cuadernos de trabajo para el estudiante, los cuales ofrecen textos variados, actividades y talleres que permiten al estudiante mejorar su formación como lector.

5.1.2.2.3 *Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de la sesión.* En relación a las estrategias que nos pueden ayudar y favorecer el clima y convivencia escolar en el desarrollo de las sesiones de clase están el establecimiento de acuerdos de convivencia, el mantener una relación empática entre todos los estudiantes, regularizar un espacio de comunicación emocional con nuestro grupo de estudiantes, así como mejorar la vinculación afectiva como grupo, fomentar estrategias y alternativas de solución ante nuevos conflictos y saber identificar las emociones de nuestros estudiantes y auto controlarlas.

Se considera básico propiciar el desarrollo personal en los estudiantes con práctica permanente del respeto y valoración de sí mismos y de los demás, para ello es preciso que el docente constantemente fomente en los estudiantes el desarrollo del autoconcepto, el autoestima que son la base de la asertividad, la empatía a fin de que desarrollen la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de sus compañeros. En toda aula el docente es el modelo de comportamiento que los estudiantes tomarán como ideal e imitarán, esto implica que el docente en su actuar cotidiano practique diferentes valores, la escucha activa y a través de diferentes actividades desarrollar las habilidades comunicativas de los estudiantes.

## **5.2 Experiencia exitosa**

El título de la experiencia exitosa a presentar es “Experiencias en el fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”

En el año 2014 se elaboró el primer Plan de Acompañamiento Pedagógico para los docentes de la I.E N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”; estuvo a cargo del Consejo Académico de la IE, el plan fue socializado al conjunto docente, asimismo se recogieron sugerencias y se realizaron algunas modificaciones a raíz del análisis y observación de los maestros. Fueron presentadas las fichas de monitoreo para ser aplicadas en aula a los tres niveles educativos durante el año 2015. En el subconsciente de los maestros existe todavía rechazo a todas las actividades de control o monitoreo, porque sienten que se le está quitando libertad en su quehacer pedagógico, es por eso

que no se contó con el respaldo mayoritario de los maestros en la ejecución de este trabajo.

En este contexto, en el año 2015 el gobierno somete a concurso a las plazas de directores de todo el país, y por ende en dicho distrito e IE, es así que en marzo del 2015 asume la dirección del plantel un nuevo equipo directivo, quien trae una nueva propuesta de monitoreo docente, la cual consistía en que la dirección del plantel asuma el liderazgo técnico pedagógico de la IE, desplazando al Consejo Académico en relación a la competencia de acompañamiento pedagógico, teniendo en cuenta el cambio de la normatividad emanada por el Minedu juntamente con las Rutas de Aprendizaje. Es así que desaparece el CONA, asumiendo desde entonces el acompañamiento pedagógico el equipo directivo, por lo tanto el nuevo plan de acompañamiento estuvo a cargo de la dirección del plantel.

Se cambió por completo todo el Plan de Acompañamiento Pedagógico construido en el año 2014, el nuevo equipo directivo vio por conveniente dar mayor peso a la propuesta pedagógica de las rutas de aprendizaje por la que se adoptaron las fichas de monitoreo elaboradas por esta, las cuales se aplicaron en los tres niveles educativos. La metodología de aplicación del acompañamiento pedagógico por el equipo directivo fue planteada de la siguiente manera: en primer lugar se debería hacer una autoevaluación a todo el personal docente de los tres niveles educativos; inicial, primaria y secundaria, luego se realizarían reuniones permanentes para reflexionar sobre el trabajo pedagógico y por especialidades en secundaria y ciclos en el caso de primaria, bajo la orientación de los directivos de la institución.

Esta experiencia exitosa nos ayudará a realizar un trabajo coordinado y consensuado con todos los docentes estableciendo para ello un cronograma de visitas tanto opinadas como inopinadas.

## **6. Diseño del Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos.**

Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación (que puede estar, como dijimos, a diferentes ámbitos) y que se plantean de manera abstracta en ese principio pero luego, pueden (o no) concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso.

Un objetivo puede ser alcanzado de manera individual o en caso contrario, de manera grupal, por la conformación de un equipo. En ambos casos, los esfuerzos y la voluntad se verán empujados por la previa disposición de los objetivos a alcanzar. En el presente Trabajo Académico se plantean los siguientes objetivos.

#### **6.1.1 Objetivo general**

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de la docente de la IE N° 80882 “Jorge Chávez” - UGEL 04 – TSE – La Libertad.

#### **6.1.2 Objetivos específicos**

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

## **6.2 Matriz del Plan de Acción**

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

A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta; su viabilidad es factible y pertinente porque se sustenta desde las responsabilidades compartidas de cumplimiento de los desempeños y competencias en los procesos de gestión, tanto del equipo directivo como docentes, establecidos en el MBDDocente y MBDDirectivo, hará posible el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar y se sustenta en la Resolución de Secretaría General N° 088 – 2016, Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la EBR y en la R.M. N° 657-2017-MINEDU Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2018 en las IE de la EBR.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA															
							M	A	M	J	J	A	S	O	N							
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a la docente del área de Comunicación ante el bajo nivel de comprensión lectora de los estudiantes del VI Ciclo de la EBR	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el 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	4 visitas a docentes de la IE	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Equipo directivo Docentes	x															
					1.2 Jornada de sensibilización, revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo	Equipo directivo Docentes	x															
					1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo	x	x														
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Equipo directivo			x	x												
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje	Equipo directivo			x	x												



	evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación	Porcentaje de docentes que obtienen el nivel logrado en la ficha de observación	2 docentes alcanzan el nivel logrado	coevaluación y heteroevaluación	importancia y las características de la evaluación del desempeño docente en la IE												
					3.2. Revisión y elaboración de los instrumentos de evaluación del desempeño	Equipo directivo Docentes			x		x				x		
					3.3. Elaboración del Cronograma de evaluación de los desempeños a la docente del área de comunicación y ejecutar la auto, hetero y coevaluación.	Equipo directivo Docentes.					x				x		

Figura 4: Matriz del Plan de Acción

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

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

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Recursos: Referidos a todos aquellos que se hacen necesarios para el desarrollo de la actividad.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente Plan de Acción que ha sido elaborada para el primer semestre

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META	
					SEMESTRAL/TRIMESTRAL										
					0	1	2	3	4	5					
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el 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	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Equipo directivo Docentes		x						- Acta de asistencia - Acuerdo en libro de actas	- Fichas de monitoreo - Cuaderno de campo - Cuaderno de incidencias	Recursos propios Recursos tecnológicos	85% de visitas ejecutadas
			1.2. Jornada de sensibilización, revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo	Equipo directivo Docentes				x			- Acta de asistencia - Acuerdo en libro de actas - Instrumentos contextualizados.				
			1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo Docentes					x		- Acta de asistencia - Acuerdo en libro de actas - Plan de monitoreo				
			1.4. Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Equipo directivo						x	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente				
			1.5. Observación de sesiones de aprendizaje	Equipo directivo						x	- Informe de monitoreo				

			1.6 Procesamiento , comunicación y reflexión de los resultados de la primera visita	Equipo directivo Docentes					x			- Resultado de las visitas de monitoreo			
Acompañar la práctica docente en área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Porcentaje de docentes del área de comunicación que reciben acompañamiento pedagógico	Círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora	<b>2.1. Jornada de sensibilización</b>	Equipo directivo Docentes	x				x			- Cuaderno de actas. - Ficha de control de asistencia - Productos académicos	-Encuestas opinión de	Materiales de escritorio y de oficina	85%
			2.2. Ejecución delas jornadas de los círculos de interaprendizaje	Equipo directivo Docentes					x		- Acta de asistencia - Productos académicos - Organización de los círculos de interaprendizaje				
			2.3 Evaluación de los círculos de interaprendizaje	Equipo directivo Docentes					x		- Cuaderno de actas. - Fichas de observación				
			2.4. Jornadas de discusión- elaboración de estrategias para mejorar desempeños	Equipo directivo						x	- Productos pedagógicos - Control de asistencia				
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las	Porcentaje participación de docentes	Autoevaluación coevaluación y heteroevaluación	3.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características de la evaluación del desempeño docente en la IE	<b>Equipo directivo Docentes</b>					x		- <b>Control de asistencia.</b> - <b>Libro de actas-</b>	- <b>Rúbricas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación</b>	Recursos tecnológicos y materiales de escritorio y oficina.	100%	

competencias pedagógicas en el área de Comunicación	ficha de observación		3.2. Revisión y elaboración de los instrumentos de evaluación del desempeño	Equipo directivo			x		x		- Fotografías - Firmas en fichas de monitoreo	- Rúbricas y fichas de monitoreo		
			3.3 Elaboración del Cronograma de evaluación de los desempeños a la docente del área de comunicación y ejecutar la auto, hetero y coevaluación.	Equipo directivo				x	x			- Control de asistencia - Libro de actas	- Cuaderno de actas	

Figura 5: Plan de Monitoreo del Plan de Acción

**LEYENDA:**

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

En la siguiente figura se plantean los objetivos específicos así como los riesgos que se pueden presentar durante el desarrollo del Plan de Acción y se proponen las medidas a adoptarse frente a estos.

OBJETIVO ESPECIFICO	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencia de algunos docentes al confundir el monitoreo docente con la evaluación de desempeño docente.</li> <li>- Inasistencia de estudiantes a la clase por monitorear</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar de manera permanente a los docentes reacios al cambio, con el desarrollo de charlas motivadoras.</li> <li>- Comunicación oportuna del cronograma del monitoreo a docentes y estudiantes</li> </ul>
Acompañar la práctica docente en área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que no haya disponibilidad de tiempo por parte de los docentes de comunicación o que exista cruces en sus horarios de trabajo.</li> <li>- Que no se pueda promover la conformación de grupos de trabajo por especialidad, por ser una IE pequeña.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar constantemente a los docentes a través del desarrollo de jornadas de reflexión pedagógica con todos los docentes.</li> <li>- Motivar a los docentes del nivel secundario para la realización de trabajos de investigación en grupos.</li> </ul>
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencia de docentes al monitoreo pedagógico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar de manera permanente a los docentes reacios al cambio, con el desarrollo de charlas motivadoras.</li> </ul>

Figura 6: Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción.

## 8. Presupuesto

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

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Primera semana de marzo	S/ 30,00 de fotocopias	Recursos propios
1.2 Jornada de sensibilización, revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo.	Primera semana de marzo	S/30.00 de fotocopia	Recursos propios
1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo y primera semana de abril	Ninguno	
1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de marzo	Ninguno	
1.5 Observación de sesiones de aprendizaje.	Segunda semana de marzo	Ninguno	
1.6 Procesamiento, comunicación y reflexión de los resultados de la primera visita.	Cuarta semana de marzo	S/30.00	Recursos propios
2.1. Jornada de sensibilización.	Tercera semana de mayo	S/30.00de fotocopias	<b>Recursos propios</b>
2.2. Elaboración del plan de trabajo.	Meses de abril a diciembre	S/20.00	Recursos propios
2.3 Comunicación de los resultados de la primera visita.	Junio y primera semana de julio	Ninguno	
2.4. Observación de las sesiones de aprendizaje.	Tercera semana de julio	Ninguno	

3.1. Diagnóstico del desempeño docente	Primera semana de marzo, abril y segunda semana de julio	Ninguno	
3.2. Observación de sesiones de aprendizaje	Primera semana de marzo y primera semana de abril	Ninguno	
3.3. Procesamiento, comunicación y reflexión de resultados de visitas	Tercera semana de mayo	30,00 de fotocopias-	Recursos propios

*Figura 7: Presupuesto del Plan de Acción*

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

Los módulos desarrollados durante la formación en el I Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, han permitido brindar orientaciones que han ayudado a empoderarnos en lo concerniente a nuestras funciones y el ejercicio de un liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática relacionada con el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Comprende textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del VI Ciclo de Educación Secundaria de la IE N° 80882 “Jorge Chávez” del distrito de Trujillo-UGEL 04 TSE- La Libertad.

El módulo de inducción nos brindó orientaciones y lineamientos generales básicos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización, el acercamiento y contacto directo con la realidad educativa y su problemática técnica y organizacional. Con el conocimiento de esta realidad se logró identificar de manera directa un problema relacionado con los logros de aprendizajes de los estudiantes de educación secundaria en el área de comunicación, quedando enunciado como “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Comprende textos escritos en el área de comunicación en los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80882 “Jorge Chávez” del distrito de Trujillo-UGEL 04 TSE- La Libertad”. Este módulo me ayudó a identificar problemas en la Institución Educativa así como darle solución de manera oportuna.

En relación al Módulo 1 denominado La Dirección Escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la IE se desarrollaron aspectos temáticos que nos permitieron reflexionar sobre la toma de decisiones en base a la escuela que queremos. Se propuso una visión institucional, además se priorizó el problema “nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia: Comprende textos escritos en el área de comunicación en los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular, en base a la elaboración de la chakana y el árbol de problemas. Esto me permitió identificar algunas debilidades de la docente del área de comunicación respecto a la competencia de comprensión de textos escritos.

En cuanto al Módulo 2 denominado Planificación escolar. La toma de decisiones informada. se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para luego determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado, en tal sentido en el Plan de Acción se procedió en asignar un código a cada

proceso involucrado en el esquema del Mapa de Procesos con el propósito de establecer la cadena de valor en cada uno de los procesos de gestión escolar tomando en cuenta los aspectos más importantes y relevantes, así como la problemática más notoria que se da en nuestra IE, pero sin tener que dejar de tomar en cuenta la normatividad vigente emitida por el Minedu o sus órganos desconcentrados de gestión administrativa. Esto me ayudó a identificar y solucionar la problemática más notoria de mi IE.

El Módulo 3 denominado Participación y clima institucional está referido a aspectos relacionados con la convivencia escolar; este nos permitió identificar sus efectos que causa en la problemática de comprensión de textos escritos; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo. Al mismo tiempo se elaboró un cronograma para la aplicación de los instrumentos: ficha de monitoreo, con la cual se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y el conocimiento de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento pedagógico y sobre la participación de los padres de familia en el apoyo y orientación a los estudiantes en la comprensión de textos escritos. Esto ayudó a plantear estrategias que ayuden a mejorar la convivencia.

En el Módulo 4 denominado la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico se desarrolló aspectos relacionados con la gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, el cual brindó los lineamientos y orientaciones básicas para culminar con el diagnóstico; luego se procedió al procesamiento de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando los procesos didácticos antes, durante y después de la lectura para la toma de decisiones en torno a las causas de nuestro problema de comprensión de textos, a fin de poder orientar nuestro trabajo para la elaboración del Plan de Acción. Esto me permitió fortalecer mi liderazgo en el aspecto pedagógico.

En relación al 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 tomar decisiones concretas para dar solución al nivel insatisfactorio de aprendizaje en la 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 y evaluación. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de un trabajo coherente y progresivo y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada uno de los módulos trabajados durante nuestra permanencia en el los estudios del diplomado de gestión escolar y segunda especialización, ayudando a sensibilizar a los docentes y no mostrarse renuentes.

El desarrollo de los módulos trabajados influyó positivamente en el liderazgo pedagógico de cada uno de los directivos asistentes, en la medida que se han empoderado de una serie de herramientas para poder realizar el diagnóstico real de nuestra IE, proponer alternativas de solución coherentes con la problemática detectada y asumir el reto de estudiar de manera sostenida a fin de lograr asimilar las temáticas trabajadas y plasmarlo en el Plan de Acción, teniendo en cuenta que los resultados obtenidos irán en beneficio de los estudiantes.

Finalmente, como directivo hay que asumir el reto de elevar los niveles de logro de aprendizajes de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación del VI ciclo de educación secundaria de la IE N° 80882 “Jorge Chávez”. Por lo tanto se tendrá que mejorar y ser más preciso en aspectos relacionados con el planteamiento de estrategias, de cómo enfrentar los desafíos sobre implementación de un eficiente proceso de MAE, usar de manera óptima las TIC y materiales educativos, emplear de manera eficiente el tiempo e implementar de manera adecuada diversas estrategias para promover una buena convivencia escolar.

## 10. Lecciones aprendidas

El desarrollo y elaboración del Plan de Acción ha significado un trabajo intenso en este tiempo de estudio, pero ha servido porque ha ayudado a identificar una serie de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, que brindan las lecciones que todo aprendizaje es producto de una construcción de conocimientos.

La primera lección aprendida está relacionada con el diagnóstico, el cual se constituye en un proceso fundamental para poder identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, por tal razón el rol pedagógico del directivo es importante para garantizar el trabajo colaborativo de toda la comunidad educativa, que permita obtener información válida y confiable y que nos permita a la vez una acertada toma de decisiones.

La segunda lección aprendida está referida a los procesos de gestión, los cuales tienen mucha importancia en los aprendizajes de los estudiantes. Cada uno de estos procesos está interrelacionados con el MAE e implican el involucramiento de toda la comunidad educativa a fin de lograr las metas propuestas a nivel de IE.

La tercera lección se refiere a la participación de la comunidad educativa y a una buena convivencia escolar. En este aspecto es de suma importancia involucrar a los padres de familia para que se conviertan en un elemento de apoyo a la labor docente y orientación a cada uno de sus hijos, ya que en la actualidad y en nuestra realidad son pocos los padres de familia que se involucran en la educación de sus hijos, por lo tanto es necesario trabajar con las instituciones vecinas y aliados estratégicos a fin de fortalecer la escuela para padres, lo cual realmente se convierte en un desafío para los directivos y también lograr un buen clima de convivencia escolar entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

La cuarta lección aprendida está relacionada con el MAE y la mejora de los aprendizajes, puesto que es muy importante que todos los actores de la comunidad educativa participen en la elaboración del Plan del MAE a fin de establecer acciones y compromisos comunes, por lo tanto es necesario desterrar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes.

En lo relacionado al liderazgo pedagógico es necesario considerar como uno de los aspectos más importantes que tiene que desarrollar y aplicar cada directivo en su

IE; dejar de lado la clásica función administrativa a la que estaba sujeto, puesto que los docentes hoy en día necesitan del MAE para mejorar su labor docente y por ende lograr mejores aprendizajes con los estudiantes que tienen a cargo, así como fortalecer la coordinación y comunicación con los padres de familia tratando de vivir en un clima de convivencia escolar agradable tanto dentro como fuera de la IE.

## Referencias

- Bolívar, Antonio (2004), *Ciudadanía y escuela pública en el contexto de diversidad cultural*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, volumen 9, número 20, enero-marzo, pp. 15-38.  
<<http://www.redalyc.org/org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?;Cve=14002003>>.
- EDUTEKA. (S.F.) *Pensamiento crítico*. Módulo. En: <<http://eduteka.org/modulos/6>>.
- Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE). (2013), *Análisis del clima escolar ¿poderoso factor que explica el aprendizaje en América Latina y El Caribe?* UNESCO. Santiago de Chile.
- Martínez, H (2010) *Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva*. República Dominicana
- Ministerio de Educación (2016) *Asesoría a la gestión escolar y CIAG: Orientaciones, protocolos e instrumentos*. Perú
- Ministerio de Educación (2016a). *Planificación escolar. La toma de decisiones*. Texto del módulo 2. Programa Directivos Educan. Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Lima.
- Ministerio de Educación (2016b). Programa Curricular de Educación Secundaria.
- Ministerio de Educación (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Texto del módulo 5. Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Programa Directivos Educan. Lima.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (s/a). *Orientaciones y retos para el acompañamiento pedagógico*. Cuadernillo de trabajo. Siempre Día e. Bogotá.