

# INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS, DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR, DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80085 “MIGUEL GRAU SEMINARIO” DEL DISTRITO DE RÁZURI, PROVINCIA DE ASCOPE, UGEL ASCOPE- LA LIBERTAD.

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

SEVILLA GARCÍA, Fany Carolina

La Libertad- Perú

2018

## Índice

Introducción.....	5
1. Identificación de la Problemática.....	7
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.....	7
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	14
2. Diagnóstico.....	21
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados .....	21
2.1.1. Resultados cuantitativos .....	21
2.1.2. Resultados cualitativos .....	23
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo .....	26
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico .....	32
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	37
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	46
5.1 Marco Conceptual.....	46
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	46
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico .....	46
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico .....	46
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico .....	47
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico .....	48
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico .....	48
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico .....	48
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico .....	49
5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente.....	49
5.1.1.3.1 Definición de evaluación .....	49
5.1.1.3.2 Instrumentos de evaluación .....	49
5.1.2 Área curricular de Comunicación.....	50
5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación.....	50
5.1.2.2 Competencia .....	50
5.1.2.2.1 Comprende textos escritos.....	51
5.1.2.3 Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia	51
5.1.2.3.1 Estrategias para la comprensión de textos.....	51
5.1.2.4 Planificación de sesiones de aprendizajes.....	52

5.1.2.5 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de Comunicación.....	53
5.2. Experiencia Exitosa.....	54
6. Diseño del Plan de Acción .....	56
6.1 Objetivos.....	56
6.1.1 Objetivo general.....	56
6.1.2 Objetivos específicos.....	56
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	56
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	62
8. Presupuesto.....	71
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	72
10. Lecciones Aprendidas.....	74
Referencias.....	76

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas .....	20
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	30
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol del Líder Pedagógico ....	35
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	59
<i>Figura 5.</i> Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	64
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse .....	70
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	71

## **Introducción**

El presente trabajo académico se ha elaborado como resultado de la participación en el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad Profesional en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Contiene una alternativa de solución como es la Implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para atender al problema priorizado “Nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de educación básica regular de la IE N° 80085 “Miguel Grau Seminario”, distrito de Rázuri, provincia Ascope, UGEL Ascope-La Libertad”.

Este trabajo se ha desarrollado de manera ardua desde el ámbito escolar con el soporte académico brindado en los estudios asistidos por cerca de dos años. Contempla diez acápite expuestos a lo largo de todo el documento. En el acápite uno Identificación de la Problemática, se caracteriza el contexto socio-cultural de la IE, lo que permite describir no solo el espacio escolar con sus fortalezas y debilidades, también, el contexto socioeconómico donde se aprecia los rasgos de la comunidad y sus demandas territoriales. En este acápite, también se formula la problemática diagnosticada y las principales causales identificadas, así como las fortalezas y oportunidades existentes al interior y exterior de la IE.

En el acápite dos se presenta el Diagnóstico, en donde se describe los resultados cuantitativos y cualitativos de los instrumentos aplicados a los estudiantes y a la docente del área de Comunicación para el recojo de información, así como la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE asociados a los compromisos de gestión escolar y al MBD Directivo. En el acápite tres Caracterización del Rol como Líder Pedagógico, se describe las características del directivo asociadas a las cinco prácticas o dimensiones del Líder Pedagógico. En el acápite cuatro Planteamiento de las Alternativas de Solución, se propone la Implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) como propuesta de solución a la problemática diagnosticada que afecta el avance de los aprendizajes de los estudiantes miguelistas.

En el siguiente acápite, como es el acápite cinco Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada, se presenta las definiciones y características de los elementos intervinientes en la alternativa de solución, de allí que el marco conceptual abarque lo

referente a la Competencia Comprende Textos Escritos del Área de Comunicación y al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. El acápite seis Diseño del Plan de Acción, presenta los objetivos del Plan y su respectiva matriz, los mismos que se complementan en la sistematización de la alternativa de solución. El acápite siete Plan de Monitoreo y Evaluación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción, así como los posibles riesgos que impliquen la ejecución del MAE y las medidas a adoptarse frente a los mismos.

El acápite ocho Presupuestos, contiene una proyección del tiempo, los costos y las fuentes de financiamiento de las actividades previstas en el Plan de Acción. El acápite nueve Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción, describe el itinerario recorrido por la participante para concretar el Plan de Acción. Este acápite comprende los contenidos aprendidos en cada uno de los módulos desarrollados durante el tiempo que ha durado esta especialización, así como las satisfacciones y expectativas pendientes en cada uno de los estudios desarrollados. Finalmente se presenta el acápite diez Lecciones Aprendidas, donde se expone una reflexión sintetizada acerca de lo aprendido en esta experiencia de formación directiva.

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

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 80085 “Miguel Grau Seminario”**

La Institución Educativa N° 80085 “Miguel Grau Seminario” se ubica en el Km. 7 de la carretera a Puerto Malabrigo, en el centro poblado rural de Macabí Alto, distrito Rázuri, provincia Ascope, Región La Libertad. Limita por el norte con la campiña La Perla de Macabí, por el Sur con la campiña Macabí Bajo, por el este con la localidad de Paiján, y por el oeste con Puerto Malabrigo, capital del distrito, que dista a 15 Km. de la localidad de Macabí Alto. Aproximadamente a 100 M. del local escolar discurren las aguas del río Macabí, lo que explica la presencia de zancudos y mosquitos y el riesgo de la propagación del dengue.

Acercas de su geografía, Macabí Alto está ubicada en una zona privilegiada que le permite estar a buen recaudo ante un posible desborde del río Macabí. Sin embargo, frente a lluvias intensas, el riesgo aumenta considerablemente, ya que se ve expuesta a huaycos procedentes de La Arenita y Paiján. En cuanto al espacio natural, Macabí Alto posee potenciales turísticos como playas (La Bocana y la Boca del Río), humedales, islas, etc. donde la promoción del turismo es nula y, por ende, sin acceso de transporte público.

La economía de la localidad se sustenta principalmente en la agricultura con la producción de espárrago; sigue la ganadería y la pesca. Comercialmente interactúa con la localidad de Paiján que, a la vez, facilita el acceso a la ciudad de Trujillo. Cuenta con los servicios de energía eléctrica, agua potabilizada de subsuelo, y desagüe y alcantarillado. Acerca de la seguridad ciudadana, la población no se ha organizado para enfrentar la presencia de sicarios, asaltantes, extorsionadores, microcomercializadores de droga, prostitución ilegal, Etc. atraídos por el movimiento económico agrícola. En cuanto a sus instituciones, se cuenta con la Tenencia de la Gobernación, Junta Vecinal, Iglesias Católica y Evangélicas, Club de Madres, Etc.

Macabí Alto presenta un conjunto de demandas socioeconómicas para una población cuya actividad económica es en un 90% agrícola. El limitado recurso hídrico y la ausencia de proyectos que permitan el abastecimiento de este bien, genera una economía con serios altibajos, a pesar que la dinámica agrícola gira en torno a la

producción de espárrago que se destina al tratamiento agroindustrial y al mercado externo.

La localidad también carece de centros de atención médica, por lo que la población debe dirigirse a los centros de los distritos aledaños. La seguridad ciudadana es otra de las demandas de atención de la comunidad, cuya atención, las autoridades, deben iniciarla con una organización local con la participación directa de los vecinos. Su cercanía al convulsionado distrito de Paján, genera la presencia de grupos de malvivir que se asocian para delinquir y someten a quienes poseen un negocio, terrenos, cultivos, etc. La presencia de ésta y otras lacras sociales exige mayor compromiso por parte de las autoridades.

En cuanto al transporte, Macabí Alto, al ubicarse junto a la carretera hacia Puerto Malabrigo requiere el ingreso de más empresas de transporte público para atender la demanda generada por el centro portuario. Por otro lado, la ausencia de señalización vial, eleva el riesgo de accidentes de tránsito. La autorización de nuevas líneas de transporte y la señalización de la carretera es una demanda importante que más que elevados presupuestos de inversión, requiere de la voluntad decidida de las autoridades locales y regionales para darle solución.

Una demanda laboral de la localidad de Macabí Alto y del distrito de Rázuri es contar con profesionales en carreras como turismo, gastronomía y hotelería; y carreras técnicas y profesionales vinculadas a la pesca industrial. Corresponde a las IIEE de EBR promover la vocación por estas profesiones que cuentan con puestos de trabajo en la capital del distrito debido a su actividad turística y pesquera; y compete a las Instituciones de Educación Superior existentes en Paján y Chocope brindar estas carreras profesionales aún ausentes en su currículo.

En cuanto al aspecto cultural, Macabí Alto y el distrito Rázuri en su conjunto demandan mayores espacios de promoción de la cultura y esparcimiento. Se requiere la promoción desde dos visiones: impulsar y promocionar la riqueza cultural del distrito, y relanzar la imagen turística del mismo desde su capital. Así mismo, promocionar desde sus centros poblados la existencia de sus playas para generar una nueva actividad económica desde estos espacios de manera que surja una actividad alterna a la agricultura: el turismo en las campiñas. Para ello se requiere de proyectos de inversión públicos y privados para habilitar las vías de acceso e impulsar los servicios.

Con respecto a la Institución Educativa N° 80085 “Miguel Grau Seminario”, ésta cuenta con un área aproximada de 2500 m<sup>2</sup>, con un terreno saneado con N° de local escolar 257076, donde se ubica un total de 20 ambientes con un promedio de 30 años de antigüedad, y dos patios. Los 20 ambientes se distribuyen entre las aulas de los niveles educativos de primaria y secundaria, así como entre ambientes auxiliares y administrativos. El número de aulas de clase son insuficientes, por lo que se espera la pronta ejecución del proyecto de reconstrucción del local escolar a cargo de la Municipalidad Distrital de Rázuri.

La institución educativa miguelista es una institución polidocente completa en los niveles primario y secundario de la educación básica regular (EBR). El servicio educativo se brinda en el turno mañana; y, en el nivel secundario se ha instalado el Modelo de Servicio Educativo de Jornada Escolar Completa (JEC). La dirección atiende a los padres de familia de lunes a viernes desde las 8:00 a las 13:00 horas, lo que perjudica seriamente las acciones de monitoreo pedagógico diario.

El 100% de docentes del nivel primario son nombrados, en tanto que solo el 33% del nivel secundario son contratados. En el nivel secundario, la modalidad de IE JEC ha mejorado las condiciones tanto de trabajo como del servicio educativo ya que ha proveído de mayor cantidad de horas de estudio destinadas a las áreas de Inglés, Educación para el Trabajo, Matemática y Comunicación, horas de coordinación pedagógica y de tutoría; así como de los puestos de trabajo de secretaria, auxiliar de educación secundaria, vigilantes, profesional psicólogo, profesional en sistemas tecnológicos y administrador. Precisamente, la IE carecía de todo este personal.

Sobre la población escolar, ésta viene aumentando lentamente y a la fecha se cuenta con 165 estudiantes en el nivel primario y 133 estudiantes en el nivel secundario. El índice de deserción escolar es de cerca del 1.8 % al año en el nivel primario y de un 0% en el nivel secundario; esto se debe principalmente a que la familia prioriza las actividades económicas y descuida la educación de los más pequeños. En tanto que los adolescentes de secundaria muestran mayor responsabilidad para culminar su educación secundaria.

Los maestros de ambos niveles, en un buen número de ellos, demuestran una práctica pedagógica que se esfuerza por despojarse del protagonismo docente mediante el activismo y la participación de los estudiantes, así como el involucramiento con los intereses y el contexto de éstos; sin embargo, aún se recurre a estrategias de E-A que tienden a lo rutinario. Muestran cariño y preocupación por sus

estudiantes y consideran que la responsabilidad del aprendizaje de los estudiantes está más en el campo familiar que en la escuela.

En su mayoría, requieren de mucha motivación para participar en capacitaciones, en el trabajo colegiado, y en dar de su tiempo para las actividades extracurriculares. Muestran poco entusiasmo por las acciones de monitoreo y acompañamiento, debido al estigmatizado concepto de un proceso sancionador. Por otro lado, les preocupa obtener buenos resultados en las competencias estudiantiles. Valoran sobremanera el reconocimiento social (de la familia y el de la colectividad en general) hacia su trabajo, así como la imagen profesional que proyectan, lo que les lleva a asumir importantes compromisos para la mejora del aprendizaje de sus estudiantes. Sin embargo, requieren más perseverancia de su parte para obtener buenos resultados en lo que se proponen y permanente acompañamiento de la Dirección.

Acerca de los Compromisos de Gestión Escolar, los maestros aún no logran internalizar la importancia del cumplimiento de éstos en la mejora de los aprendizajes, por lo que los atienden como un cumplimiento documentario alejados de las metas concretas a alcanzar. Iguales suertes corren los documentos de Gestión Escolar como proyecto educativo institucional (PEI.), reglamento interno (RI.), plan anual de trabajo (PAT.), proyecto educativo institucional (PEI.), proyecto curricular de la institución educativa (PCIE), Etc. que dan sostenibilidad a los Compromisos de Gestión Escolar

Estas características que limitan el desempeño docente delatan y nutren la presencia de situaciones adversas al avance escolar, que devienen en perjuicios en el desempeño estudiantil como es el problema acerca del nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en comprensión lectora en los estudiantes del VI ciclo de la EBR. Corresponde la atención del problema desde las aulas y para ello se debe, en primera instancia, corregir algunas características del perfil real docente que impiden un desempeño a favor de los aprendizajes en las diferentes áreas, en especial en Comunicación.

Resaltan entre las características de este perfil real docente las referidos al trabajo colegiado y al monitoreo y acompañamiento docente, los que se vinculan subrepticamente. La ausencia de un trabajo colegiado, así como la escasa disposición para participar en las acciones de monitoreo y acompañamiento, genera prácticas pedagógicas aisladas, desvinculadas de los procesos de autorreflexión y reflexión docente acerca de la práctica pedagógica, el avance institucional y la mejora de los

procesos de enseñanza- aprendizaje (E-A) en función a estrategias y autocorrectivos como la autoformación, los círculos de interaprendizaje, Etc.

Con respecto al monitoreo y acompañamiento, su acción se ve mermada o frenada al asociársele con supervisión, lo que explica la poca disposición docente para participar. Esta conceptualización contraria a los verdaderos fines con que hoy en día se ha reformulado esta práctica, no es la única que obstaculiza su institucionalización. El limitado tiempo del personal directivo para atender este espacio, deja en un segundo plano una acción determinante para reconocer las buenas prácticas docentes o convenir sus mejoras. La elaboración de un Plan de Monitoreo y Acompañamiento sin la formulación consensuada y contextualizada de un instrumento para tal fin, genera desconfianza, y una mirada distante hacia un proceso que debe nacer desde el aporte en conjunto del equipo docente.

En cuanto a los estudiantes, éstos se muestran nobles, respetuosos, cariñosos y con fuerte tendencia a priorizar el juego y el esparcimiento antes que el estudio. Alternan la actividad escolar con el cultivo y cosecha del espárrago, y reflejan dificultades en el uso de las tecnologías de la información y la Comunicación (TIC.). Acerca de su rendimiento escolar, los resultados obtenidos en el nivel de logro satisfactorio en la evaluación censal de estudiantes (ECE.) de educación primaria en el segundo grado entre el año 2015 (37 % en lectura y 26 % en matemática) y el año 2016 (35% en lectura y 29% en matemática), reflejan que no se ha incrementado de manera importante de un año a otro.

Por otro lado, la primera evaluación de estudiantes aplicada el año 2016 a los escolares del cuarto grado de educación primaria muestra que solo un 22% de los evaluados en lectura alcanzó un nivel de logro satisfactorio; es decir, el 78% restante de estudiantes de este grado no ha logrado concretar el nivel de logro esperado para el IV ciclo. En tanto que la situación es más alarmante en matemática, ya que solo el 17% de los estudiantes evaluados alcanzó un nivel de logro satisfactorio.

En el segundo grado de educación secundaria, entre el año 2015 (14.3 % en lectura y 10 % en matemática) y el año 2016 (10.7 % en lectura y 20 % en matemática), se aprecia resultados muy bajos en el nivel de logro satisfactorio. Los preocupantes niveles de logro satisfactorio de la comunidad estudiantil reflejan una realidad que urge transformar y que se vincula estrechamente con el desapego por la lectura de parte de los estudiantes tanto de primaria como de secundaria. Si bien, en la escuela, los maestros inculcan la actividad lectora, se evidencia una ausencia de

modelos lectores en el hogar, para generar un aprendizaje social, como propone Bandura, que incentiven el hábito lector. Así lo enfatizan Capella y Sánchez (1999):

En definitiva, si queremos expresar conceptualmente la temática de la personalidad de Bandura, debemos inclinarnos por explicarla desde unos procesos de aprendizaje funcionalmente social y, más en concreto, a través de modelos humanos, de la instrucción y de la propia composición que el sujeto haga como sus normas generales de conducta. Después de observar diferentes modelos actuando de forma distintas, el observador compone una unidad que es su modo de actuar en una circunstancia determinada. (Capella y Sánchez, 1999, p. 102)

Macabí Alto, en su condición de zona netamente agrícola mantiene a su población -cuya forma de vida y trabajo la ubica en un nivel socioeconómico bajo- en largas faenas diarias que culminan junto con el día. Como resultado, padres extenuados que, si bien se reúnen para compartir la cena, no cultivan un hábito lector o la promoción de hábitos de estudio desde el seno del hogar. La ausencia de espacios de lectura libre como por ejemplo los puestos de diarios reflejan esta carencia. Es importante traer a acotación lo investigado en Clifford (2006) donde se afirma que:

En el seno de la clase, los niños de clase media suelen dedicar mucho más tiempo a la realización de sus deberes, hacen comentarios más positivos y reciben y efectúan menos comentarios negativos que los niños procedentes de familia de clase baja. Por añadidura, los niños de clase baja tienden a establecer menos relaciones con los profesores (Gottman, Gonso y Rasmussen, 1975). La pautas de lenguaje, el contenido y la estructura de las conversaciones y, en fin, la diversidad de vocabulario distinguen también a las familias de clase media y de clase baja (hess, Shipman y Jackon, 1965), concediendo a las primeras una evidente ventaja social. (Clifford, 2006, p.226)

El desapego por la lectura aletarga los procesos de aprendizaje en los estudiantes y genera un círculo vicioso, donde la limitada lectura produce un reducido vocabulario y, a la vez, esto impide comprender con facilidad lo que se lee. De esta manera la incomprensión se instala y el proceso lector es más lento, lo que deviene en un rechazo o desapego a la actividad lectora. Limitados en la competencia Comprende textos escritos, los estudiantes presentarán mayores dificultades para: mostrar un juicio crítico-reflexivo y transformar su entorno; insertarse en un contexto con valiosas oportunidades socioeconómicas; y, desarrollar y dirigir su propia empresa. Corresponde a la escuela trabajar para superar las limitaciones que aqueja a los estudiantes y que desde el hogar no se muestra una intervención alentadora.

Un 50% de los padres de familia demuestra preocupación por el avance escolar de sus hijos, en tanto que el porcentaje restante mira desde lejos a la escuela y se

desvincula de sus responsabilidades educativas. Las relaciones que se cultivan entre docentes-docentes y padres de familia-docentes son buenas y de aprecio, así como la relación maestro-estudiante, directora-padres de familia y directora-estudiantes. En cuanto a las relaciones directora-docentes, son de respeto y tolerancia mutua.

Finalmente, se aprecia las fortalezas al interior de la IE al contar con: una Directora con formación en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, docentes del nivel primario que reciben asesoramiento técnico-pedagógico del Ministerio de Educación; docentes que acceden a capacitaciones presenciales o virtuales; horas extracurriculares remuneradas; presencia de una coordinadora pedagógica y de tutoría en secundaria; con un docente de Aula de Innovación Pedagógica (AIP), un Coordinador en Innovaciones y Soporte Tecnológico, Psicólogo, Etc.; además de un importante número de padres y madres comprometidos con la educación de sus hijos.

Son fortalezas, también, al interior de la institución, la intervención del Programa de Alimentación Escolar (Qali Warma), para los estudiantes del nivel primario, la existencia de una Banda de Músicos del nivel secundario, para atender las habilidades artístico-musicales de los estudiantes y que, además, impregna y propicia un ambiente festivo en las diferentes actividades curriculares y extracurriculares. La existencia de equipamiento tecnológico suma al buen accionar de la comunidad educativa miguelista.

La institución educativa miguelista se ve fortalecida con el compromiso de las autoridades y entidades tanto locales como distritales que permanentemente interactúan con la Institución, para verificar y colaborar con la marcha del buen servicio educativo. Entre estas instituciones aliadas tenemos: Tenencia de la Gobernación local como distrital, la Municipalidad Distrital de Rázuri, Junta vecinal y Junta de Agua de Macabí Alto, Asociación de Exalumnos Miguelistas, Asociación de Productores de Harina de Pescado del distrito de Rázuri (APROCHICAMA), Comisaría de Rázuri, Centro de Salud de Rázuri, Parroquia de Rázuri y Capilla de Macabí Alto, entre otras.

Con las fortalezas y oportunidades descritas al interior como en el entorno de la Institución Educativa N° 80085 "Miguel Grau Seminario", se puede afirmar que existen condiciones favorables para asegurar la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en un marco de una convivencia escolar saludable y por ende, concretar el perfil de egreso del estudiante que pretende el sistema educativo, de manera que la localidad de Macabí Alto y los centros poblados colindantes se vean atendidos con una

educación de calidad que permita a su población aportar a la transformación positiva de su entorno social y/o acceder con éxito a una educación superior.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado**

Después de un análisis esmerado de los resultados ECE de los estudiantes del 2° grado de educación secundaria, así como de las actas de evaluación final de este grado, además del trabajo de monitoreo realizado en las aulas, hasta el trabajo de diagnóstico sincerado realizado en acción conjunta con los integrantes de la comunidad educativa miguelista, se detecta un conjunto de situaciones problemáticas adversas para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes que lleva a formular el problema Nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del VI ciclo de educación básica regular de la IE N° 80085 – “Miguel Grau Seminario del distrito de Rázuri – UGEL Ascope.

Para el análisis de este problema se ha recurrido a la técnica del Árbol de problemas donde se ha identificado un conjunto de causas que nutren este problema. Precisamente estas causas están asociadas a factores como gestión del currículo, convivencia escolar y monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE). Con respecto a la gestión del currículo, MINEDU (2017) cita a Leithwood, quien refiere a tres variables o aspectos mediadores para lograr esta gestión como las motivaciones (compromiso docente para lograr las metas o mejoras establecidas que aseguren el aprendizaje estudiantil), las condiciones (son circunstancias físicas o de interacción interpersonal en que se desarrolla la práctica docente al interior de la IE) y las capacidades (competencias, conocimiento y habilidades profesionales para aportar en un espacio laboral o equipo de trabajo).

Una de las causales principales de la problemática enfocada son las limitaciones de los docentes en el manejo de estrategias de E-A de la comprensión lectora, la misma que se vincula a un aspecto de suficiencia profesional como son las capacidades que el docente debe manejar en su práctica pedagógica. Esta limitación docente en su ejercicio diario genera que los estudiantes no logren consolidar los aprendizajes y sus competencias, y, por ende, desinterés por aprender, desconfianza

en el sistema educativo y deserción escolar. El uso de estrategias inadecuadas o una práctica pedagógica infructífera en las aulas ya se ha diagnosticado en un importante número de escuelas nacionales de la EBR. Así lo pone de manifiesto el MINEDU (2012), cuando describe que:

En los espacios de enseñanza y aprendizaje de nuestras instituciones educativas, urbanas o rurales, bien equipadas o deficitarias, predomina la reproducción acrítica del conocimiento pues se sigue enseñando a copiar y repetir de manera dogmática un conjunto amplio de información, se desconoce la heterogeneidad de los estudiantes y su capacidad de pensar con autonomía, en un contexto donde ni docentes ni autoridades se hacen cargo de los resultados de aprendizaje. (MINEDU, 2012, p. 15)

De esta manera se aprecia que las limitaciones en el manejo de estrategias de enseñanza-aprendizaje no es dificultad exclusiva de los docentes del área de Comunicación, obviamente, tampoco lo sería solo de docentes de la IE miguelista; las demás áreas y demás docentes, también se ven inmersos en esta problemática. Estos antecedentes de la práctica pedagógica en el país, que subrepticamente hacen recordar a la Reforma Educativa que se intentó implantar en la década de los años 60 precisamente para generar un cambio en el sistema educativo, explicarían por qué la educación peruana ha estado inmersa en una práctica memorista.

Otra de las causales que nutre el problema es docentes con limitaciones en el manejo del tiempo destinado para la sesión de aprendizaje (SA), aspecto asociado nuevamente a las capacidades. Es decir, si los maestros no tienen un manejo adecuado para regular el uso del tiempo en la SA, difícilmente se concretará el aprendizaje esperado, o se requerirá mayor tiempo para ello, restando tiempo a otros aprendizajes planificados. Esta dificultad revierte en que los estudiantes no consoliden los aprendizajes y sus competencias correspondientes al grado o ciclo.

Las dos causales formuladas del problema Nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de educación básica regular, delatan necesidades a satisfacer en los maestros que le impiden gestionar el currículo. Las causales identificadas en relación a las capacidades del profesional docente manifiestan falta de pericia en el manejo tiempo para movilizar las competencias y capacidades de los estudiantes, y en la selección o generación de estrategias que faciliten la producción del aprendizaje. Sin estrategias adecuadas, se corre el riesgo de invertir tiempo y recursos

didácticos dirigidos a estudiantes con diferentes estilos y ritmos de aprendizaje que posiblemente no sean tomados en cuenta y no brindarán los resultados esperados.

Para asegurar la gestión del currículo, y atender las necesidades de fortalecer las capacidades docentes se propone la conformación de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) al interior de la IE Miguelista, ya que los docentes que la integren promoverán la propia reflexión y la de sus pares acerca de sus experiencias en las aulas, lo que les compromete más en la puesta en marcha de las soluciones que en conjunto convengan para mejorar la práctica docente y asegurar la calidad de los aprendizajes. Esta comunidad, además, promueve y fortalece el liderazgo pedagógico, el desarrollo personal y el empoderamiento de los diferentes aspectos (disciplinarios, didácticos, normativos, Etc.) que involucra el ejercicio de la profesión docente, y por ende el crecimiento institucional.

Otra causa del problema formulado es la limitada actividad de monitoreo y acompañamiento dentro de las aulas. Es decir, el equipo directivo no logra concretar las visitas suficientes de monitoreo para diagnosticar la práctica docente y reflexionar al respecto. Esta limitante se vincula al factor Planificación del monitoreo y acompañamiento, que se ve impedido de su ejecución o postergado por la priorización de otras actividades directivas. La falta de un monitoreo y acompañamiento permanente impide reconocer y oficializar una práctica pedagógica pertinente y la consolidación de la misma en el trabajo diario, así como la socialización de prácticas pedagógicas buenas que debieran ser compartidas en las jornadas de socialización y reflexión del trabajo docente de manera que toda la institución se vea fortalecida.

Esta postergación de las actividades de Monitoreo y Acompañamiento por parte del equipo directivo en la IE miguelista delata la limitación que nutre el problema de fondo y que se hereda desde una preconcepción añeja del sistema educativo con respecto al rol directivo y a cómo se debe dirigir la escuela. Al respecto, el MINEDU (2012) concluye que:

La gestión de las escuelas se asume convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. (MINEDU, 2012, p. 13)

La IE miguelista identifica, además, algunas creencias al interior de la escuela, como parte de su cultura, que impiden el despegue de las acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación, y, específicamente, lo inhabilitan como observador y sujeto de reflexión de la práctica docente en el aula: definir al directivo como un administrador; el directivo, como docente de un nivel educativo, desconoce los lineamientos del nivel educativo al que no pertenece; el directivo, como docente titulado en el nivel secundario, cuenta con conocimiento de un área y desconoce las demás; el monitoreo guarda un carácter punitivo, Etc.

Conviene, en primera instancia, cambiar la cultura escolar de la institución, si se pretende el éxito de las acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE), el mismo que radica en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Otras condiciones a generar para asegurar acciones efectivas de monitoreo, acompañamiento y evaluación son: diagnosticar las diferencias de los desempeños docentes; el fortalecimiento de las competencias del equipo directivo; la adecuación y socialización de los instrumentos del MAE.; establecer canales de Comunicación bajo una reflexión crítica y constructiva; forjar las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) al interior del colegio; establecer metas consensuadas con el equipo docente.

Sensibilizar a la comunidad educativa en conjunto para comprender que las acciones del MAE son una solución acertada que requiere de la colaboración de todos los integrantes, así como la reorganización de la IE en el sentido que inclusive el horario de atención a los padres de familia, por parte del equipo directivo, se verá modificado, con el propósito que las acciones del Plan de MAE se concreten. Estas son las propuestas que permitirán superar la causal del problema como es la limitada actividad de monitoreo y acompañamiento.

Por otro lado, cuando en el aula los estudiantes están dedicando tiempo y esfuerzo en solucionar la inadecuada Comunicación con sus pares, se impide el logro de los aprendizajes previstos. Es decir, no existen condiciones adecuadas para alcanzar lo propuesto. Bajo estas condiciones, los menores participan en conflictos al interior del aula los que culminan en agresiones físicas y verbales, que deviene en sanciones que afectan su desempeño al mostrarse desmotivados o desvinculados de la clase, sin interés por su desempeño académico, ni por lograr su mejora o avance. De allí que es necesario fortalecer las habilidades interpersonales de los estudiantes y

generar espacios para la generación de acuerdos de convivencia por parte de los estudiantes de manera que se establezca una convivencia saludable en la IE.

Al respecto, Viviane Robinson, en MINEDU (2016) refiere que una práctica de liderazgo pedagógico en los directivos es Garantizar un ambiente seguro y de soporte. En efecto, no solo como un rasgo del directivo, sino porque es indispensable como condición o garantía de un proceso de aprendizaje adecuado, que se atienda la convivencia escolar con las estrategias más efectivas. Es común en las aulas de educación secundaria escuchar el malestar de los estudiantes y percibir su frustración sobre los maltratos que sufren durante la clase y la desatención del docente de turno: “Le dije al profesor, pero no me hizo caso”; “El profesor me dijo, no le hagas caso”; “Le dije al profesor, pero no hizo nada”. Esto indica que los estudiantes no la están pasando bien en las aulas, y no se está haciendo mucho por corregir esta situación.

Si bien, algunos docentes asumen que “La disciplina no es mi responsabilidad”, “No hago caso porque son cosas de la edad...” “Así hemos sido nosotros y aquí estamos.”, también existen sus pares que manifiestan: “Tengo que poner orden.” “No puede ser que haya maltrato entre los estudiantes.” “Si no atiendo las quejas, van a sentir que están desamparados”. Por otro lado, los padres de familia manifiestan su malestar frente a estos conflictos y proponen soluciones como “Expúlselo del colegio.” “Debe llamar a los padres para que corrijan a sus hijos.” “Ya no los matricule el otro año.” Estos son rasgos de la cultura escolar al interior de la IE.

Sin embargo, el panorama es alentador, cuando observamos que los estudiantes se esfuerzan por cumplir con los compromisos generados ante las situaciones de indisciplina; dialogan con sus tutores acerca de lo que les molesta y agrada; son solidarios son capaces de establecer acuerdos de convivencia y cumplirlos, y están dispuestos a trabajar en equipo. Por otro lado, los maestros en las jornadas de sensibilización reconocen su rol como promotores de la buena convivencia escolar y la importancia de este factor para el logro de los aprendizajes. Los maestros se muestran muy dialógicos con sus estudiantes, nunca ejercen violencia verbal o física y por lo general se muestran reflexivos, tolerantes y empáticos.

Para asegurar una convivencia saludable al interior de las aulas y de la institución, se propone la instalación del Modelo democrático de disciplina en la IE miguelista, donde los estudiantes participen y se organicen de manera activa, es decir, expresando sus opiniones, aportando a la mejora de su escuela, organizándose para ejercer sus derechos y representar a sus compañeros. El Modelo democrático de

disciplina promueve una convivencia escolar sustentada en normas que los estudiantes no solo conozcan, sino que comprendan la importancia de éstas para asegurar una convivencia escolar que, a la vez, instala la cimiento de futuros ciudadanos que aportarán a la construcción de una sociedad democrática e impregnada de valores como el respeto, el bien común, la tolerancia, Etc.

La instalación de un Modelo Democrático de Disciplina implica la promoción de normas claras y el establecimiento de acuerdos de convivencia de manera democrática, dirigidos para todos sin excepción, donde se invite a la reflexión acerca de las consecuencias que acarree su incumplimiento. Las normas y acuerdos no son sancionadores, son formativos, son posibles de cumplir y nunca deben atentar contra el interés superior del niño y del adolescente. El incumplimiento de las normas y acuerdos establecidos generará acciones reguladoras dirigidas a los estudiantes, que se caracterizarán por: el respeto al estudiante, incidir en su formación reflexiva, ser proporcionales a la falta cometida, ser graduales, estar encaminadas a la justicia restauradora, Etc.

Identificadas las causas, y propuesta la solución al problema descrito, suma sobremanera para superar esta problemática las fortalezas y oportunidades existentes al interior y exterior de la I.E. como contar con una directora en permanente formación, la disposición docente para afianzar sus capacidades y competencias profesionales, la existencia de una coordinadora pedagógica y de tutoría dedicadas a la asesoría directa, la existencia de profesionales y equipamiento para asistir la práctica pedagógica; así como la presencia de entidades aliadas que reconocen y confían en el rol de la institución miguelista. La solución al problema asegurará que egresen estudiantes con el perfil que les permita transformar favorablemente la sociedad de Macabí Alto y a la sociedad en general.

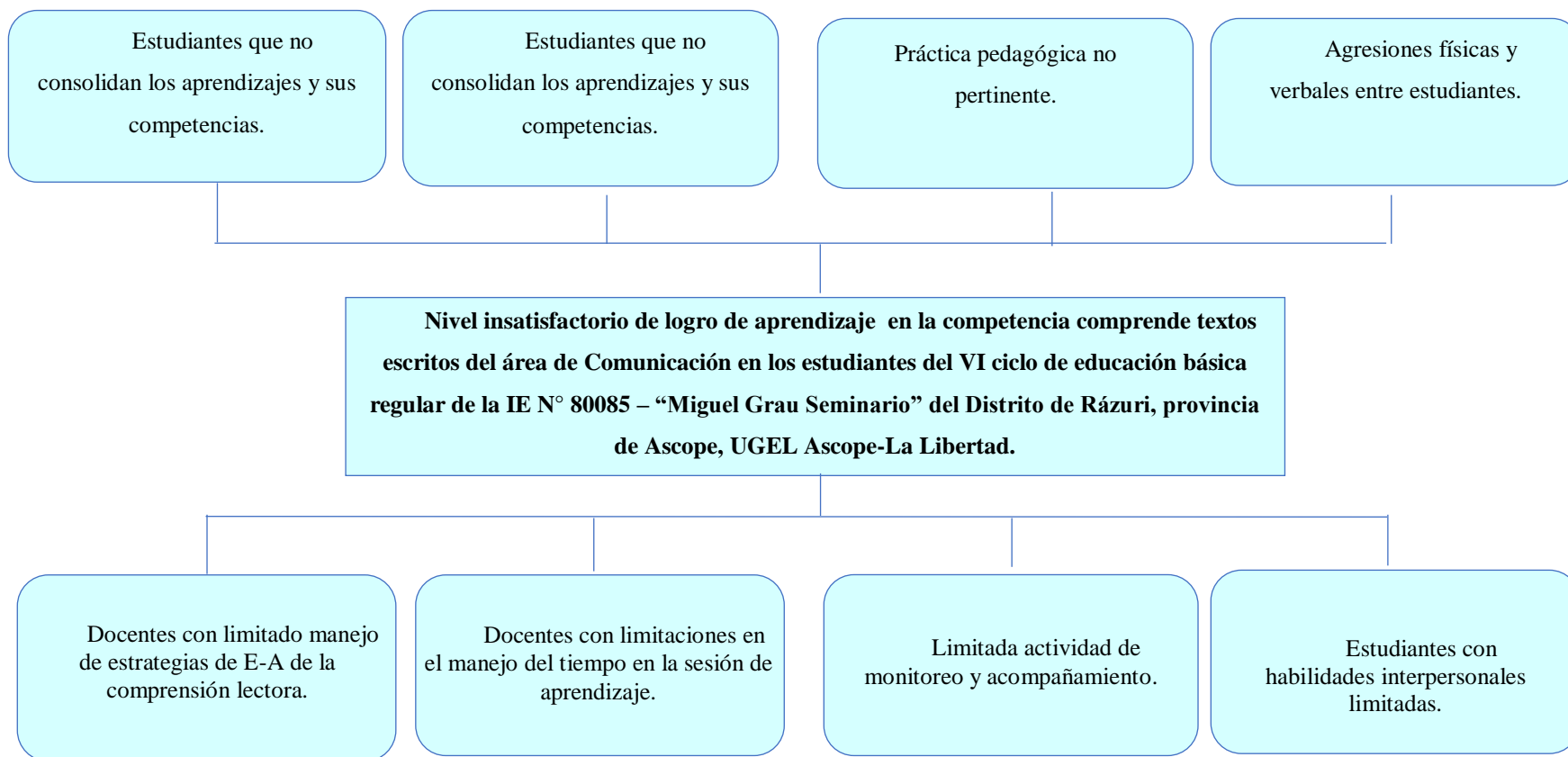


Figura 1. Árbol de problemas

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Con la finalidad de diagnosticar la práctica docente desde el espacio escolar, se ha aplicado dos instrumentos: uno de carácter cuantitativo y otro, cualitativo. En el instrumento cuantitativo se recurrió a una Ficha de Monitoreo Docente. En el instrumento cualitativo, se aplicó una Encuesta a los Estudiantes, donde ellos brindaban su apreciación e información acerca de cómo se desarrolla la clase de Comunicación, y una Entrevista a la docente de Comunicación acerca del monitoreo y acompañamiento en la IE miguelista. A continuación, se refieren los resultados diagnosticados.

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Con respecto al aspecto Tiempo en las SSAA, se puede afirmar que el 100% equivalente a los dos ítemes aplicados ubican a la maestra en el nivel proceso; es decir, presenta dificultades en el manejo del tiempo en la SA, pues está empleando un tiempo excesivo en las transiciones y en el momento de inicio; contrariamente a lo que se requiere emplear en el desarrollo, en este caso, el tiempo es insuficiente, lo que genera que este proceso quede inconcluso, y en otros casos no se logre el proceso de cierre.

Frente a estos resultados se sugiere que la maestra mejore la dosificación del tiempo ya sea al formar equipos de trabajo o en la distribución de material mediante estrategias que no requieran mayor tiempo; además, no explayarse en exceso en el momento inicio: controlar el tiempo en la toma de los conocimientos previos, así como en la motivación, que debe ser permanente. En el momento del desarrollo, la maestra debe seleccionar fragmentos de textos que se logren trabajar en el tiempo previsto, pues la comprensión de textos completos o amplios será contraproducente al tiempo destinado para la actividad, que no logrará concluirse y deberá invertirse un tiempo que no estaba previsto.

Otra de las acciones que también contribuye a desaprovechar el tiempo es el invertido en copiar actividades en la pizarra: copiar indicaciones, procedimientos o elaborar cuadros para trabajar en ellos. Mucho beneficiaría si la maestra trabajara con rótulos o carteles ya elaborados, papelotes que contengan los cuadros, material impreso, Etc.; de manera que el tiempo destinado en copiar tanto por parte de la maestra como de los estudiantes se invierta en actividades de mayor demanda

cognitiva. Es recomendable monitorear el trabajo de la maestra para obtener mayor información y realizar el acompañamiento pertinente.

Acerca del aspecto Herramientas Pedagógicas, que se centran básicamente en las estrategias de E-A empleadas en la sesión, se puede concluir que el 67% de los ítems aplicados ubican a la maestra en el nivel proceso, en tanto que el 33% de su práctica referida a este aspecto se encuentra en logrado. Estos resultados reflejan que la maestra presenta ciertas limitaciones en el manejo de las herramientas pedagógicas ya que no considera los diferentes ritmos de aprendizaje de sus estudiantes para seleccionar estrategias adecuadas. Frente a ello se sugiere que la maestra dedique un espacio para diagnosticar los diferentes ritmos de aprendizaje que caracteriza a sus estudiantes; así como atender la información propuesta en los informes de la ECE 2015-2016, para asimilarla a favor de la práctica de enseñanza.

En cuanto al aspecto Materiales y Recursos Educativos se puede afirmar que el 50% equivalente a uno de los dos ítems aplicados ubican a la maestra en el nivel proceso, en tanto que el otro 50% de su práctica referida a este aspecto se encuentra en logrado. Estos resultados reflejan que la maestra presenta mejor performance en cuanto al uso de los materiales educativos, pero no logra el nivel de desempeño deseable en el aula. Por ello, debe involucrarse más con la selección de material didáctico más estimulante y acorde a los estilos de aprendizaje de sus estudiantes. Frente a estos resultados se sugiere que la maestra dedique un espacio para diagnosticar los diferentes estilos de aprendizaje que caracteriza a sus estudiantes y haga uso de la información obtenida para atender el resultado de este diagnóstico.

Acerca del aspecto Clima Escolar, se concluye que el 67% de los ítems aplicados ubican a la maestra en el nivel proceso, y el 33% de su práctica referida a este aspecto se encuentra en logrado. Al respecto, es importante que la maestra mejore su performance en cuanto al clima escolar. En el aula se ha observado que hay participación constante de la mayoría de estudiantes durante la sesión, sin embargo, hay estudiantes que perturban el buen curso de la sesión trasgrediendo los acuerdos que permiten un ambiente socioafectivo saludable. Urge trabajar para que los estudiantes internalicen los acuerdos de convivencia por una motivación interna, mas no condicionados por un calificativo de comportamiento favorable, como es que se ha visto en el aula.

Frente a estos resultados se recomienda: concluida las actividades de aprendizaje, evaluar los compromisos o acuerdos establecidos durante la sesión; emplear el

reforzador social para reafirmar el buen comportamiento de quienes se muestran más comprometidos con la mejora de sus actitudes; el uso de un cuaderno de incidencias; una mayor atención y muestras de afecto a quienes intentan llamar la atención con sus intervenciones inadecuadas. Además, se sugiere, promover los círculos de interaprendizaje docente donde se socialice aquellas experiencias exitosas dentro de la IE que aseguren la buena convivencia escolar.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** A través de un Cuestionario aplicado a los estudiantes del 2° grado de educación secundaria, en el aspecto Estrategias, éstos manifestaron, en su totalidad, que las actividades realizadas son interesantes, aunque en su argumentación para sustentar lo afirmado, difirieron. Al respecto de sus argumentos afirmaron: la mayoría de ellos, que la clase es interesante porque permite conocer diferentes tipos de textos, en tanto que una minoría de ellos manifestó como asidero la promoción de la participación, a través de la técnica de la exposición.

De lo expuesto se deduce que, las estrategias de E-A empleados por la maestra del área de Comunicación son motivadoras, sin embargo, los estudiantes del VI ciclo no sustentan su interés en el desarrollo de “la clase de Comunicación” en actividades que promociónen un interés basado en el disfrute o placer por la lectura. Tampoco asocian el interés surgido por una significatividad de los aprendizajes que les permita afrontar con criticidad y actitud reflexiva el mensaje de su o sus interlocutores, como lo promueve en el DCN el MINEDU (2008) cuando manifiesta:

El área de Comunicación fortalece la competencia comunicativa desarrollada por los estudiantes en Educación Primaria para que logren comprender y producir textos diversos, en distintas situaciones comunicativas y con diferentes interlocutores, con la finalidad de satisfacer sus necesidades funcionales de Comunicación, ampliar su acervo cultural y disfrutar de la lectura o la creación de sus propios textos. Así mismo, se promueve una reflexión permanente sobre los elementos lingüísticos y no lingüísticos que favorecen una mejor Comunicación, la misma que, en este nivel, enfatiza los aspectos académicos y científicos. El área de Comunicación también brinda las herramientas necesarias para lograr una relación asertiva y empática, solucionar conflictos y llegar a consensos, condiciones indispensables para una convivencia armónica. (MINEDU, 2008, p. 341)

Además, los estudiantes asocian su interés por el área de Comunicación más al ejercicio de actividades académicas o teóricas que a la internalización (mediante la interacción con grupos etarios o con su entorno mismo) de una lengua dinámica, viva y netamente social. Obviamente que ese interés por conocer el aspecto social de su

lengua corresponde a la maestra del área motivarlo. Al respecto, Capella y Sánchez (1999), refiriendo a Ramírez (1997), afirman que:

El lenguaje constituye pues, la base del desarrollo del pensamiento, de la lógica, y sobre todo de nuestra capacidad para comunicarnos, convivir con otros y expresar nuestra afectividad. El lenguaje no es solo un instrumento “para” alcanzar otros conocimientos, sino que con el lenguaje somos interacción con los demás. Sin el lenguaje no podríamos ni pensar ni amar.(...)

La reflexión sobre el lenguaje como mecanismo de aprendizaje del mismo: El aprendizaje es construcción personal; por eso tanto la lectura como la escritura son procesos dinámicos y constructivos. El análisis, la reflexión sobre el lenguaje, la autocorrección son los mecanismos más útiles para adquirirlos. Los niños aprenden reflexionando sobre el lenguaje cuando necesitan resolver algún problema surgido de la necesidad real de leer o de escribir. (Capella y Sánchez, 1999, pp. 234, 235)

Por lo que urge que la maestra promueva el desarrollo del área desde el enfoque comunicativo que resalta el valor del lenguaje desde su función primigenia como es la función social. Otro aspecto considerado en el Cuestionario es el Material didáctico. Al respecto, todos los estudiantes manifestaron trabajar con los textos del MINEDU. Acerca de si el material empleado llama su atención, la mayoría de estudiantes afirmó que sí llama su atención, en tanto que un reducido número de estudiantes afirmó que el material empleado les era indiferente. También manifestaron, la mayoría de ellos, que se trabaja con material didáctico impreso, lo que asegura la atención de los estudiantes cuyo estilo de aprendizaje es visual.

De las evidencias expuestas en el párrafo anterior se deduce que la maestra de Comunicación del VI ciclo de educación secundaria emplea material didáctico atractivo y estimulante para aquellos estudiantes que se distinguen por un aprendizaje visual. Sin embargo, existe un reducido número de estudiantes que, reiteramos, se siente desatendido. Por lo que es importante recurrir a otras alternativas de materiales o recursos educativos ya sea desde la elaboración o selección de material por parte del docente o desde los intereses estudiantiles, previo diagnóstico de los estilos de aprendizaje estudiantil, ya que al visual o icónico se presentan otros.

Acerca del Clima en el aula, los estudiantes manifestaron que en el área de Comunicación el clima de aula es estimulante y participativo, sin embargo, existen algunos estudiantes que no logran internalizar la importancia del ejercicio de los acuerdos de convivencia. Se debe considerar que en el aula no se requiere que la mayoría de estudiantes desatiendan los acuerdos de convivencia para generar un clima adverso al requerido; basta con que uno, dos o tres estudiantes transgredan los

acuerdos, para generar malestar en toda el aula. Para contrarrestar la acción poco colaboradora por mantener un buen clima en el aula, el MINEDU propone un conjunto de recomendaciones en las Rutas de Aprendizaje dirigidas al III ciclo, siendo éstas más explícitas que las presentadas en el documento correspondiente al VI ciclo:

Si los docentes desarrollamos una actitud de escucha activa, un lenguaje asertivo, una actitud empática; y si reconocemos las características de aprendizaje de los niños, entonces facilitaremos los logros de nuestros estudiantes. Para crear y mantener un clima de aula adecuado requerimos (Quiles, 2006) :

- Planificar las situaciones de aprendizaje, para mantener el interés de los estudiantes y promover la participación y la reflexión.
- Establecer, junto con los estudiantes, normas para la interacción el fin de generar confianza y seguridad.
- Promover actividades de aprendizaje en el marco de situaciones comunicativas reales para el estudiante.
- Orientar la reflexión de cada estudiante, para que tenga conciencia de lo que aprende, y de cómo puede controlar sus emociones y pensar antes de hablar.
- Iniciar el diálogo solo cuando haya silencio, atención y expectativa.
- Plantear estrategias con actividades diversas (juegos lingüísticos, dinámicas de grupo con el docente, entre pares, con la comunidad educativa) que permitan la interacción dentro y fuera del aula, así como la elaboración e interpretación de información variada y el aprendizaje autónomo.
- En la medida de lo posible, apoyarnos en medios audiovisuales como un recurso para desarrollar la comprensión de diversos textos orales, y para analizar cómo se expresan nuestros estudiantes. (MINEDU, 2015, p. 83)

Con respecto a la entrevista realizada a la maestra del área de comunicación acerca del monitoreo y acompañamiento dirigido a su trabajo, manifestó que si bien se ha realizado monitoreos a su clase, éstos han sido en escaso número y en la mayoría de los casos solo se realizó la visita y se recogió la información, mas no se presentó el espacio para socializar la información recogida y recibir aportes o identificar aciertos a su práctica pedagógica. Atribuye esta situación a la priorización de otras actividades directivas que fueron postergando el monitoreo y acompañamiento programado.

Acercas de si el instrumento empleado para el monitoreo había sido elaborado en conjunto por la comunidad docente y el equipo directivo, manifestó que, si bien el instrumento se había socializado con los docentes, éstos no habían participado en su elaboración, pues era un instrumento propuesto por el Ministerio de Educación; además, tampoco hubo rechazo hacia el instrumento empleado, ni al proceso mismo de monitoreo, ya que no lograba ejecutarse en el número de visitas esperadas.

Frente a estos resultados se evidencia que no se ha instaurado al interior de la escuela un proceso de monitoreo y acompañamiento efectivo que diagnostique y prevenga prácticas pedagógicas limitadas; por lo que se sugiere que se implemente un

plan de monitoreo y acompañamiento en la IE de manera que se logre optimizar el desempeño de los maestros, así como se promueva espacios de interacción docente como los círculos de interaprendizaje para influenciar positivamente en el trabajo de los maestros. Por otro lado, se sugiere que la maestra afiance más el uso de reforzadores sociales para con sus estudiantes, así como asegurar el cumplimiento del cumplimiento de los acuerdos de convivencia por parte de todos ellos.

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

El presente trabajo enfoca el problema Nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en la Competencia Comprende Textos Escritos del área de Comunicación en los Estudiantes del VI Ciclo de educación básica regular de la IE N° 80085 – “Miguel Grau Seminario” del distrito de Rázuri – UGEL Ascope. Para arribar al mismo, se ha aplicado un instrumento cuantitativo (Ficha de Monitoreo) y dos instrumentos cualitativos (Cuestionario y entrevista).

Con respecto al primer instrumento, se concluye lo siguiente: La maestra a cargo del área de Comunicación en el VI ciclo presenta dificultades para manejar el tiempo de manera pertinente, por lo que no se concreta el aprendizaje en el tiempo previsto. Acerca del uso de Herramientas Pedagógicas, Materiales y Recursos Educativos, se concluye que la maestra logra un manejo más acertado, sin embargo, se requiere que realice un diagnóstico a nivel estudiantil para identificar los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje de los protagonistas de su sesión de aprendizaje. Finalmente, en el aspecto Clima Escolar se comprende que la maestra debe poner mayor énfasis en generar condiciones adecuadas al interior del aula que aseguren una convivencia saludable durante el tiempo que logra atender a los estudiantes.

Las limitaciones en el manejo pedagógico docente refieren a un conjunto de situaciones dentro del aula que no han sido diagnosticadas oportunamente. Lo que pone en evidencia un proceso de monitoreo no concretado o realizado deficientemente que prevenga de este diagnóstico. A la vez, es obvio que no se promociona un espacio de reflexión a partir del cual tomar acciones en mejora del desempeño docente.

De solucionarse o superarse las dificultades identificadas en la práctica docente, se logrará revertir los niveles insatisfactorios de logro de aprendizaje en la

competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, por un desempeño estudiantil donde los niveles de logro inicio o proceso sean ínfimos o nulos; en consecuencia, se logrará estudiantes con mayor disposición para asumir los retos de su contexto. Para transformar favorablemente el entorno y asegurar mejores condiciones de vida de la comunidad de Macabí Alto se requiere formar estudiantes con las competencias comunicativas que le permitan acceder a sus interlocutores y a la información existente con una actitud analítica, crítica y reflexiva, estableciendo relaciones diversas para plantear soluciones y liderar el desarrollo de su comunidad.

Contrariamente, de mantenerse la problemática identificada, se avizora a los futuros ciudadanos formados en la escuela como personas con escasa disposición para: tender puentes de diálogo, promover decisiones pertinentes y progresistas, discernir entre las propuestas y/o soluciones políticas y socioeconómicas en beneficio o perjuicio de su comunidad. Es importante resaltar que la competencia comprende textos escritos es subrepticamente inherente a todas las áreas curriculares, por ende, el no lograr su nivel de desarrollo satisfactorio en el estudiantado augura aprendizajes incipientes o deficientes en las demás áreas.

Las dificultades diagnosticadas son posibles de abordar dentro de los procesos de gestión generados al interior de la IE. La habilidad docente para administrar el tiempo, el adecuado uso de las herramientas pedagógicas, así como la selección de materiales y recursos acordes a los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes, es necesario atenderlos desde la experticia que puedan acreditar los demás colegas en espacios de socialización de la práctica pedagógica como es el Desarrollo de trabajo colegiado (PO03.1). La Realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3), es un proceso que aporta sobremanera a superar las dificultades diagnosticadas, siempre que se cuente con el liderazgo pedagógico del directivo. El Desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1) es otro de los procesos que intervienen para la búsqueda de soluciones.

Un punto aparte merece el aspecto clima escolar, el mismo que se relaciona con el proceso de gestión Promueve la convivencia escolar (PO05.1). Gestionar la convivencia escolar es garantizar un ambiente seguro y de soporte dentro de la IE. Corresponde a una de las dimensiones del liderazgo pedagógico del directivo motivar a todos los miembros de la comunidad educativa, para trabajar en pro de una convivencia escolar saludable en las aulas, al interior de todo el colegio, como fuera

de este espacio, cuando los estudiantes continúen interactuando motivados por las responsabilidades académicas o por los lazos de amistad que se forjan en el día a día.

Las limitaciones halladas en la práctica docente se asocian estrechamente a la Competencia 5 del Marco del Buen Desempeño Directivo que promueve el MINEDU (2015) Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE sostenida en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Asociadas a los Compromisos de Gestión Escolar, se puede afirmar que las limitaciones detectadas en la práctica docente implican la desatención al Compromiso 03: Progreso Anual de los Aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE, al Compromiso 04: Acompañamiento y Monitoreo de la práctica pedagógica en la IE, y al Compromiso 05: Gestión de la Convivencia Escolar en la IE. Conviene con prontitud dar solución a lo diagnosticado.

Acerca del instrumento cualitativo, se concluye que con respecto al manejo de Estrategias, Material didáctico, Clima en el aula y Monitoreo y Acompañamiento, se presentan dificultades que afectan el logro de los aprendizajes de los estudiantes, lo que delata o expresa la escasa actividad de monitoreo y acompañamiento en las aulas o el incumplimiento de un plan de trabajo acerca de este proceso de recojo de información, por lo que se explica la existencia de la problemática diagnosticada.

Así mismo, se logra identificar los procesos asociados como: Desarrollo de las sesiones de aprendizaje (PO04.1); Promoción de la convivencia escolar (PO05.1), Prevención y resolución de conflictos (PO05.2); Promoción de la participación de la comunidad educativa (PO05.3); Realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3). En cuanto al MBDD, se asocia a la competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje. En cuanto al Compromiso de Gestión Escolar desatendido, se presenta la Gestión de la Convivencia Escolar en la IE y el Monitoreo y Acompañamiento.

Para el directivo impregnado de liderazgo pedagógico se presenta un gran reto como es revertir los niveles insatisfactorios de logro de aprendizaje para pasar a incrementar el índice del Nivel satisfactorio de logro de aprendizaje en la Competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes

del VI ciclo de educación básica regular de la Institución Educativa N° 80085 – “Miguel Grau Seminario” del distrito de Rázuri.

Este reto implica alcanzar desafíos como: asegurar el manejo óptimo de estrategias de E-A para la comprensión de textos escritos, la optimización del tiempo en las SSAA; seleccionar adecuadamente las herramientas pedagógicas, materiales y recursos educativos en función a los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes; asegurar el cumplimiento de las acciones de monitoreo y acompañamiento; generar una convivencia democrática y participativa al interior de las aulas. Para ello se requiere actuar desde las fortalezas y oportunidades con que cuenta la IE, y el compromiso de sus actores para transformar la realidad bajo la conducción, reiteramos, del liderazgo pedagógico del directivo.

Afrontar los desafíos propuestos exige al Líder Pedagógico, desde su rol gestor, inspirar y comprometer a la comunidad docente para participar en espacios de reflexión, autorreflexión y apoyo en conjunto que permitan la solución del problema escolar. Las CPA, el trabajo colegiado, la autoformación, el monitoreo y acompañamiento y la retroalimentación formativa son las principales estrategias que como solución corresponde al directivo gestionar de manera que la comunidad docente tenga espacios de participación a favor del perfeccionamiento de su práctica pedagógica, de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y, por ende, a favor de una comunidad con ciudadanos preparados para aprovechar las oportunidades laborales de su comunidad y procurar mejores condiciones de vida familiar y local.

Problema	Diagnóstico	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en el área de Comunicación en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del VI ciclo de educación básica regular de la IE N° 80085 – “Miguel Grau Seminario” del distrito de Rázuri-UGEL Ascope.</p>	<p>Resultados cuantitativos</p> <p>El 100% equivalente a los dos ítems aplicados para monitorear el aspecto tiempo ubican a la maestra en el nivel proceso.</p> <p>El 67% de los ítems aplicados ubican a la maestra en el nivel proceso en cuanto al aspecto herramientas pedagógicas, en tanto que el 33% de su práctica referida a este aspecto se encuentra en logrado.</p> <p>El 50% equivalente a uno de los dos ítems aplicados ubican a la maestra en el nivel proceso en el aspecto materiales y recursos educativos, en tanto que el otro 50% de su práctica referida a este aspecto se encuentra en logrado.</p> <p>El 67% de los ítems aplicados ubican a la maestra en el nivel proceso en el aspecto clima escolar, y el 33% de su práctica referida a este aspecto se encuentra en logrado.</p>	<p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.</p> <p>PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado.</p> <p>PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizajes.</p> <p>PO05.1 Promover la convivencia escolar.</p> <p>PO05.2 Prevenir y resolver conflictos.</p>	<p>Compromiso 01 Progreso Anual de los Aprendizajes de los estudiantes de la IE.</p> <p>Compromiso 04 Acompañamiento y Monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.</p> <p>Compromiso 05 Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la IE.</p>	<p>Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.</p> <p>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>Resultados cualitativos:</p> <p>La clase del área de comunicación es interesante, sin embargo, no refieren una práctica constante de estrategias que promuevan la actividad lectora o la comprensión lectora. Tampoco refieren actividades que promuevan el disfrute o placer por la lectura, la criticidad, la reflexión y la opinión o posición sobre lo leído.</p> <p>Los estudiantes acceden a material visual atractivo y estimulante durante la clase, como el uso de los cuadernos y textos proveídos por el MINEDU; sin embargo, se desatiende los otros estilos de aprendizaje que puedan presentar los estudiantes. Acerca del Clima en el aula, es estimulante y participativo, sin embargo, algunos estudiantes no respetan los acuerdos de convivencia y perturban la convivencia en el aula.</p>	<p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.</p> <p>PO03.1 Promover la convivencia escolar.</p> <p>PO05.1 Promover la convivencia escolar.</p> <p>PO05.2 Prevenir y resolver conflictos.</p>	<p>Compromiso 01 Progreso Anual de los Aprendizajes de los estudiantes de la IE.</p> <p>Compromiso 04 Acompañamiento y Monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.</p> <p>Compromiso 05 Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la IE.</p>	<p>Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Competencia 1 Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas</p>

<b>Problema</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?</b>	<b>¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?</b>	<b>¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?</b>
	<p>Escasas acciones de monitoreo y ausencia de espacios para la socialización y reflexión de la información recogida.</p> <p>El instrumento empleado para el monitoreo no es producto de la elaboración de los maestros de la IE, ni adecuado por éstos; aunque sí ha pasado por un proceso de socialización al interior de la institución.</p>			<p>hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

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

El Liderazgo Pedagógico del Directivo comprende un conjunto de prácticas que permiten orientar a la institución hacia la mejora de los aprendizajes y hacia un servicio educativo de calidad. Estas prácticas o dimensiones teorizadas por Viviane Robinson, consultada en el fascículo primero (MINEDU 2016), se plasman en la presente propuesta para intervenir en la solución del problema Nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de la educación básica regular de la IE N° 80085 – “Miguel Grau Seminario” del distrito de Rázuri – UGEL Ascope en los términos siguientes:

El directivo genera metas y expectativas consensuadas, lo que compromete la participación del equipo directivo y docente. Esto implica la elaboración de un diagnóstico con respecto a la viabilidad de las metas y objetivos planteados en función de los aprendizajes estudiantiles y que actualmente se delimitan en un conjunto de compromisos que viene impulsando el MINEDU para asegurar condiciones esenciales para la mejora de los aprendizajes.

Estos compromisos de Gestión Escolar, que están vinculados a las dimensiones del Líder Pedagógico propuestos por Robinson son: CGE 01: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la IE; CGE 02: Retención anual de estudiantes en la IE; CGE 03: Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE; CGE 04: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica; y CGE 05: Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la IE.

Para establecer metas y objetivos, el Líder Pedagógico dirige a la comunidad docente hacia un conjunto de acciones como revisión de información, socialización de resultados de los últimos tres años de trabajo escolar, análisis de las condiciones en que se obtuvieron estos resultados, establecimiento de proyecciones y metas para el nuevo año escolar, propuesta de estrategias para el logro de metas y objetivos, establecimiento de compromisos por parte del equipo directivo, docente y representante de padres y madres de familia, así como representantes de los grupos estudiantiles. El directivo también asegura la propuesta de estrategias para el seguimiento permanente del cumplimiento de las metas y objetivos establecidos durante el año escolar.

En su entorno, la IE miguelista cuenta con más de medio siglo de servicio en beneficio de la comunidad, lo que genera una expectativa constante de las autoridades locales y distritales quienes siguen de cerca el rendimiento institucional a la espera de logros y resultados académicos, culturales, deportivos, artísticos, Etc. que denoten una educación integral de calidad y que, por ende, enaltezca a la comunidad de Macabí Alto del distrito de Rázuri. Las altas expectativas depositadas en la IE generan el compromiso expreso de las autoridades y entidades aliadas al trabajo educativo miguelista de brindar el apoyo material y asesoría de especialistas para los proyectos en que se embarca la institución para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

El Directivo Líder Pedagógico asegura un uso estratégico de los recursos, para lo cual, realiza primero un diagnóstico con respecto a los recursos existentes ya sean de personal, de infraestructura, financieros o técnico-pedagógicos y aquello que necesita. En esta dimensión, se precisa y prioriza los recursos que se requieren para hacer viable la solución a la problemática expuesta. Se asigna recursos temporales (horarios de trabajo), recursos en logística (material técnico-pedagógico) y recurso humano (profesional psicólogo, coordinadora de tutoría y pedagógica, especialista en equipos tecnológicos) para la implementación y ejecución de talleres docentes, talleres estudiantiles, evaluaciones estudiantiles de proceso y salida a nivel institucional, participación estudiantil en eventos y competencias, Etc.

El directivo lidera el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. El MINEDU (2016) afirma que una de las acciones del Líder Pedagógico que genera mayor impacto en la escuela es gestionar el currículo mediante la promoción del trabajo docente en equipo. Para este desempeño, el Líder Pedagógico dirige e intensifica las acciones de monitoreo y acompañamiento establecidas en el Plan respectivo, previa sensibilización y reflexión junto al equipo docente en conjunto. Además, el Líder Pedagógico junto a su equipo directivo y docente proponen y/o adecúan el instrumento de monitoreo, socializan sus aspectos y vislumbran el efecto positivo en las aulas.

El Líder Pedagógico promueve y participa en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. El directivo promoverá el fortalecimiento de las competencias docentes para superar las limitaciones diagnosticadas en su práctica mediante la elaboración consensuada de un Plan de MAE, la conformación de Círculos de Interaprendizaje y la promoción de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) al interior de la IE para asegurar el fortalecimiento de las competencias profesionales de los

maestros como la optimización del uso del tiempo, de los materiales y recursos educativos, así como el buen uso de las herramientas pedagógicas . Estos espacios priorizan la reflexión y autorreflexión docente, promueven el liderazgo pedagógico y enfoca las demandas de la comunidad hacia la escuela.

La IE miguelista cuenta con condiciones favorables para conformar las CPA y los Círculos de Interaprendizaje ambos como alternativa de solución para el problema diagnosticado y el logro de las metas y objetivos propuestos: una directora en constante formación y entrenamiento de su liderazgo pedagógico; docentes con una motivación intrínseca por lograr buenos niveles de desempeño en sus estudiantes, lo que les lleva a participar en capacitaciones y talleres a favor de su formación docente; permanente visita de docentes del MINEDU que brindan asesoría técnico-pedagógica; a todo ello suma las buenas relaciones directivo-docentes, directivo-estudiantes y directivo-padres de familia que favorece sobremanera la iniciativa de compartir espacios de diversa índole a favor del fortalecimiento institucional.

El Líder Pedagógico tiene la responsabilidad de garantizar un ambiente seguro y de soporte, es decir, asegurar condiciones físicas y socioemocionales adecuadas para los estudiantes y docentes dentro del colegio. Al ser, precisamente, el Clima Escolar una de las causales de la problemática expuesta, se atenderá desde el Análisis y reformulación de los documentos PEI, PAT, RI, Etc. Sin embargo, el establecimiento de acuerdos de convivencia debe emanar de la participación estudiantil y docente para asegurar su cumplimiento. Gestionar espacios de asesoría psicológica y tutorial a los estudiantes, personal docente y no docente, así como a la familia de los estudiantes de manera que se establezcan las condiciones adecuadas para el aprendizaje tanto dentro como fuera de la IE es otra de las estrategias a poner en marcha.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socialización de la información sobre los antecedentes de los resultados de niveles de logros de aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>- Elaboración de un diagnóstico con respecto a la viabilidad de las metas y objetivos establecidos en los Compromisos de Gestión Escolar.</li> <li>- Reformulación de las metas y objetivos establecidos en los Compromisos de Gestión Escolar y en los planes que los contengan.</li> <li>- Implementación de estrategias para lograr las metas y objetivos establecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar el cumplimiento de los Compromisos de Gestión Escolar durante el Año Escolar.</li> </ul>
Obtención y asignación de los recursos en forma estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de un diagnóstico con respecto a la necesidad de contar con personal administrativo, docente u otro tipo de profesionales.</li> <li>- Realización de un diagnóstico para identificar las prioridades de inversión para el Mantenimiento del Local escolar.</li> <li>- Diagnóstico de las condiciones físicas, pedagógicas, didácticas y disciplinares de la comunidad docente para asignar los grados y ciclos a cargo de cada docente y su especialización al respecto.</li> <li>- Reformulación del PEI, PAT, RI.</li> <li>- Formulación de un Plan de Trabajo con el Comité de Recursos Financieros.</li> <li>- Formulación de un Plan de Trabajo conjunto con la APAFA.</li> <li>- Establecimiento de Alianzas con entidades comprometidas con la mejora de las escuelas y de la educación local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar el buen uso de los bienes y recursos del Estado.</li> <li>- Administrar óptimamente los horarios del personal de mantenimiento y vigilancia para atender las necesidades del servicio educativo.</li> <li>- Administrar los recursos asignados por el Programa de mantenimiento.</li> <li>- Asegurar que la existencia y administración óptima de los recursos sea sostenida y esté normada.</li> </ul>
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecución de las acciones de monitoreo y Acompañamiento establecidas en el plan respectivo.</li> <li>- Sensibilización del equipo docente y reflexión en conjunto acerca de la importancia de empoderarse del Currículo Nacional.</li> <li>- Diagnóstico de las necesidades del equipo docente en la planificación curricular y la práctica pedagógica.</li> <li>- Generación de espacios de socialización de las buenas prácticas docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar una práctica docente efectiva y eficaz, según el Marco del Buen Desempeño Docente.</li> <li>- Asegurar condiciones adecuadas para la gestión del currículo nacional.</li> <li>- Asegurar el cumplimiento de los Compromisos de Gestión Escolar de acuerdo a la RM. N° 657-2017-MINEDU.</li> </ul>
Promover y participar en el aprendizaje y	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción e incentivo de la participación del equipo docente en los cursos virtuales del MINEDU u otros estudios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar el fortalecimiento de las competencias profesionales del equipo docente.</li> </ul>

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
desarrollo de los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de la formación de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA).</li> <li>- Promoción de la formación de los Círculos de Interaprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar una práctica docente efectiva y eficaz, según el Marco del Buen Desempeño Docente.</li> <li>- Asegurar mejores condiciones de aprendizaje de los estudiantes.</li> </ul>
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de un diagnóstico con respecto a la Infraestructura del Local Escolar.</li> <li>- Realización de un diagnóstico con respecto al mobiliario escolar.</li> <li>- Respaldo la labor docente.</li> <li>- Diagnosticar el clima escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las debilidades y amenazas que vulneran la labor docente y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.</li> <li>- Conocer si existen las condiciones mínimas de infraestructura adecuadas para atender a la población escolar, e identificar los riesgos - vulnerabilidades para proceder a su anulación.</li> <li>- Gestionar la superación de las limitaciones halladas.</li> <li>- Generar mayor confianza en los docentes frente a la presión de los padres y madres de familia y ante situaciones externas.</li> <li>- Gestionar un clima escolar adecuado.</li> </ul>

Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

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

Analizadas las alternativas de solución para atender la problemática “Nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de educación básica regular de la IE N° 80085 – “Miguel Grau Seminario” del distrito de Rázuri – UGEL Ascope”, se concluye que la propuesta que permite una solución más efectiva y con resultados concretos a corto y largo plazo en la mejora de los aprendizajes es la Implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) aplicado a la práctica pedagógica en el área de Comunicación. Se considera que esta alternativa es la de mayor envergadura, pues involucra directamente la Gestión Curricular, los Compromisos de Gestión Escolar y el liderazgo pedagógico del directivo.

El MAE exige un espacio para “auscultar” la práctica docente, reflexionar al respecto y brindar soporte a través de una retroalimentación formativa positiva y evaluar el desempeño docente desde el MBD Docente para asegurar la mejora de los procesos de E-A. Éste es el esquema básico de la propuesta, la que enfoca la planificación curricular, la convivencia dentro del aula, las condiciones del espacio escolar, la mejora de los aprendizajes, etc. Para ello se elabora un plan de MAE con sus respectivos instrumentos con la participación permanente del equipo docente. Al respecto, el MINEDU, afirma que:

Cuando el monitoreo que realiza el director tiene por finalidad registrar información relacionada con la práctica docente de los procesos pedagógicos que el docente implementa en el aula, para facilitar los procesos de aprendizaje en los estudiantes, es cuando realmente ayuda al equipo docente a tomar decisiones que permitirán mejorar la enseñanza y la propia gestión. (MINEDU, 2017, p.11)

El Líder Pedagógico asume frente al MAE un conjunto de responsabilidades como: renovar la cultura escolar (o reculturizar a la comunidad educativa); diagnosticar los diferentes desempeños de los docentes; gestionar el currículo; crear las CPA; promover la participación docente en todas las etapas del MAE. Además, debe ser un motivador y comunicador permanente que transmita y contagie confianza y seguridad a los actores educativos sobre la posibilidad de superar las dificultades diagnosticadas, concretar las metas y objetivos previstos; impulsar estrategias viables y confiables tanto durante el acompañamiento como en la ejecución de los

compromisos de gestión escolar; promover el desarrollo del liderazgo de los miembros del equipo docente y motivar la participación constante de la familia.

El equipo docente, ante la propuesta de Implementación de un Plan de MAE le corresponde involucrarse con su elaboración y propuesta; aportar a la adecuación de los instrumentos a emplear; postular objetivos y metas alcanzables; participar y asumir una actitud autorreflexiva y analítica en los espacios de acompañamiento; asumir una actitud de compromiso para alcanzar las metas y objetivos propuestos; compartir información para el mejor conocimiento de los estudiantes; manejar las teorías psicopedagógicas, mostrar actitud de valoración y respeto de la práctica docente ajena al interior y fuera de la IE; participar en el seguimiento de las metas establecidas en relación a los compromisos de gestión escolar y al Plan de MAE.

Ante las condiciones favorables para implementar un Plan de Monitoreo y acompañamiento, el Directivo con Liderazgo Pedagógico debe prepararse recurriendo a la teoría psicopedagógica, didáctica y curricular para brindar orientación valiosa al maestro acompañado, de manera que este último reconozca que el espacio de acompañamiento enriquece su bagaje pedagógico y le fortalece para ejecutar una práctica docente efectiva. La retroalimentación formativa positiva se forja desde el diálogo y se sostiene en la apertura del directivo (asido de sus habilidades sociales) y del maestro para intercambiar experiencias donde la escucha activa y el asertividad son claves para una Comunicación eficaz y el logro de resultados.

Para la Evaluación es importante que el docente considere a este proceso como el punto de partida para su formación profesional en servicio. A la vez, el docente debe participar en la construcción o adaptación del instrumento que se usará en la evaluación de su desempeño. El instrumento de evaluación debe considerar aspectos estandarizados de la práctica docente; es decir, en un marco de criterios normados sin que se haga exigencias desmedidas al maestro, o contrariamente, se evalúe aspectos que resten valía al proceso.

La evaluación docente, como propuesta del Plan de MAE, recurre a la autoevaluación y a la coevaluación. La primera, con un carácter autorreflexivo y madurativo de quien se va a autoevaluar, es decir, una opinión sincerada de su propia práctica docente, donde intervienen el autoanálisis y la autocrítica docente, a la vez, la expectativa del evaluado de forjar su autodesarrollo y su crecimiento profesional. A la autoevaluación se suma la coevaluación como un proceso de evaluación entre pares para contrastar los resultados obtenidos en la autoevaluación o para complementar la

información obtenida a través de esta última. La intención de la propuesta es que la coevaluación regule a la autoevaluación y se obtenga información real y confiable del desempeño docente.

Es importante tomar acciones previas a la aplicación del MAE y posteriores a ésta. La ejecución del MAE implica instalar al interior de la escuela un sistema institucional de evaluación de los aprendizajes en el área de Comunicación del VI ciclo donde las diferentes secciones de este ciclo participen en un proceso de evaluación diagnóstica, de proceso y salida para identificar cuáles son los niveles de logro de aprendizaje estudiantil antes de la ejecución del Plan de MAE, durante el desarrollo de éste y al culminar el año escolar, y contrastar los resultados iniciales con los finales. Corresponde al Líder Pedagógico promover y dirigir en el equipo docente la instalación de este sistema de evaluación de desempeños estudiantiles y verificar si el MAE dio resultados favorables, o no.

A los padres de familia, como receptores del servicio educativo, les corresponde apoyar en el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar como: incentivar el cumplimiento de las actividades de aprendizajes destinadas para el hogar, enviar a los estudiantes al colegio, velar por el cumplimiento de los días de clase establecidos, promover desde el hogar el hábito de estudio y la práctica lectora, promover en los estudiantes actitudes de diálogo y respeto hacia sus pares, poner a prueba las capacidades y competencias de sus estudiantes, alertar a la institución sobre algún tipo de discriminación, agresión o perjuicio contra algún estudiante, evaluar el desempeño institucional, expresar sus niveles de satisfacción acerca del servicio recibido.

Los estudiantes que desde las aulas se ven atendidos ya sea con espacios seguros, con materiales y recursos educativos, con un currículo con sentido dentro de un contexto que asegure su significatividad para “ser más aprendido y más útil”, con personal que asiste diariamente con el único fin de atender sus aprendizajes, también participa en su propia formación: su aporte se dirige a gestionar un espacio de respeto y armonía para interactuar con sus pares, es decir, aportar con su intervención y organización al interior de la IE para proponer acuerdos de convivencia de manera democrática y participativa, preparándose para el rol ciudadano y cívico que asumirán en la sociedad.

Las responsabilidades y participación asumidas dentro de la implementación de un Plan de MAE al interior de la institución miguelista por los actores de la comunidad educativa como por los aliados pretende asegurar el cumplimiento de un

objetivo esencial que se promueve desde la escuela local hasta las escuelas en su totalidad a nivel nacional: la mejora de los aprendizajes, aprendizajes de calidad, la promoción de los aprendizajes o buenos aprendizajes; es decir, incrementar el nivel de logro satisfactorio. Todos los esfuerzos y energía se canalizan para alcanzar este objetivo. La implementación del Plan de MAE se orienta por la misma senda, por lo que el diagnóstico de la práctica docente y su acompañamiento y evaluación con el aporte de todos los actores comulga con tal propósito.

El directivo realiza una intervención conjunta desde los procesos de gestión institucional y solicita la participación docente, de padres de familia, como el aporte de los aliados para realizar un diagnóstico, al que se suma la identificación del MAE como alternativas de solución viable. Los docentes participan en su implementación y adecuación de los instrumentos, así como en las acciones de monitoreo. El directivo identifica los desempeños docentes a atender desde el acompañamiento, y genera espacios para la reflexión, autorreflexión y regulación de la práctica docente (visitas a las aulas, CPA, Etc.). El equipo docente participa en estos espacios para regular y fortalecer su práctica a favor de la mejora de los aprendizajes, en consecuencia se logra el incremento del nivel satisfactorio de aprendizaje en el área de Comunicación.

El Líder Pedagógico, desde su perfil concertador, promueve una comunicación directa horizontal y eficaz atendiendo a través de una escucha activa que permita una recepción clara de la intención comunicativa con los diferentes equipos de trabajo. Es importante la empatía que transmita el directivo para comprender el sentir de su equipo y la asertividad para hacer llegar su mensaje bien intencionado a sus interlocutores. Ayuda sobremanera agendar los temas a tratar y determinar espacios para la comunicación no solo por iniciativa del directivo, también de los equipos de trabajo. Los acuerdos asumidos son producto de reuniones donde la participación de los asistentes y la asunción de acuerdos por mayoría quedan plasmados en actas que evidencian la toma de decisiones de manera concertada, participativa y democrática.

En las reuniones hay una apertura al diálogo de manera habitual. Se promueve la participación de los asistentes para que con sus ideas aporten a las soluciones que deben dirigirse a la mejora de las prácticas docentes. Las jornadas de reflexión y planificación del nuevo año escolar, las reuniones con trabajadores por niveles educativos mensualmente y las asambleas generales trimestrales de APAFA, las reuniones con los diferentes consejos tanto de adultos como de estudiantes son una

práctica permanente instalada en la institución miguelista y contemplada en su Reglamento Interno y Plan Anual de Trabajo.

La Comunicación oportuna, la participación consensuada, el compromiso por mejorar la práctica docente y elevar el nivel de logro satisfactorio en el área de Comunicación de los estudiantes del VI ciclo, así como la participación conjunta de los miembros de la comunidad como los diferentes procesos ya sea de gestión institucional como de gestión curricular, los compromisos de gestión escolar, así como la planificación y ejecución de los diferentes planes de gestión educativa y planes de mejora de los aprendizajes son elementos que confluyen sistemáticamente para que se trabaje constantemente en lograr la Visión Institucional como es Liderar un servicio educativo a la vanguardia del distrito razurino.

El impacto que se prevé con el MAE al interior de la escuela supera el espacio escolar y trasciende la periferia institucional: formar estudiantes competentes y capaces de atender a su sociedad y transformarla positivamente. Para ello, desde las aulas, se formulará situaciones de aprendizaje contextualizado y significativo en el área de Comunicación que permita a los estudiantes un acercamiento crítico-reflexivo a su localidad y entorno al que oprime el sicariato, las extorsiones, el expendio de drogas, la prostitución ilegal, la oferta laboral desatendida, los altibajos de la producción esparraguera, la ausencia de un centro de salud y de seguridad ciudadana, así como la mejora del transporte público; a estas demandas se suma la desatención de la familia a los estudiantes para promover buenos hábitos como el de la lectura.

Frente a un contexto adverso, cabe el optimismo al contrastar con las potencialidades con que cuenta la familia, la sociedad y la escuela del distrito de Rázuri y Macabí Alto, esta última, específicamente: familias laboriosas dispuestas a invertir económicamente en la educación básica y superior de sus hijos; autoridades locales que interceden ante las autoridades distritales para impulsar el apoyo a la educación; permanente actividad agrícola que genera puestos de trabajo y permite a la población asirse de un oficio desde corta edad. Macabí Alto, posee también una riqueza turística natural como playas, islas, humedales, etc. que fortalecen la autoestima social o colectiva. Éstos y otros elementos que se mencionan en las siguientes líneas son propicios también alentar desde las aulas.

En cuanto al distrito, las potencialidades que favorecen o repercuten positivamente sobre la institución educativa Miguelista son: entidad edil preocupada porque las escuelas cuenten con condiciones adecuadas para el proceso de E-A (aulas

prefabricadas, docentes destinados para talleres artísticos; proyectos de reforzamiento vacacional en aprendizajes que fortalecen el autoestima de los estudiantes, focalización de los hogares para el acceso a Beca 18, Etc.); además, incentiva el reconocimiento a la labor docente. La presencia de la PNP que promueve su acercamiento a los adolescentes (programas Amigos de la Policía; campeonatos deportivos interbarrios; trote motivacional para adolescentes y jóvenes) para prevenir su inserción en acciones delictivas o adicciones, así como la promoción de una vida saludable.

La presencia del turismo extranjero genera la existencia de puestos de trabajo en el rubro hotelero, gastronómico, turístico, Etc., así como la necesidad del manejo de una segunda lengua como el inglés. La industria pesquera también genera un importante número de puestos de trabajo en las cerca de diez empresas dedicadas a este rubro, lo que dinamiza la economía y reduce el desempleo en el distrito como en la localidad de Macabí Alto, lo que asegura la economía de los hogares y la nutrición y salud de los niños y adolescentes. La existencia de una entidad como APROCHICAMA que asocia a las empresas pesqueras para gestionar la inversión social tanto en el distrito como en la campaña de Macabí Alto y que atiende prioritariamente a los sectores educación y salud.

Otra de las potencialidades identificadas en el sector educación es la existencia de entidades de educación superior estatal tanto en Paiján como en Chocope (a 15 y 30 minutos de Macabí Alto, respectivamente), lo que permite a los adolescentes miguelistas proyectarse a una educación superior. Finalmente, podemos concluir que existe un conjunto de potencialidades que favorecen directa e indirectamente a la atención de la problemática educativa, ya sea desde la estabilidad económica que se logra mediante estas potencialidades, lo que permite mejores condiciones de vida a las familias, y en consecuencia, a los estudiantes, por lo tanto mejores condiciones biopsicosociales para el aprendizaje.

Existe un conjunto de oportunidades cuando se logra la conclusión de la EBR no solo para acceder a la educación superior, sino para dirigir a la comunidad en su desarrollo y transformación. Por otro lado, corresponde al Líder Pedagógico aprovechar las potencialidades de la localidad y el distrito, mediante la gestión de apoyo, servicios o implementación en infraestructura o en capacitaciones para fortalecer o asegurar buenas condiciones a favor del servicio educativo y la solución de la problemática priorizada. También le corresponde socializar y reflexionar con el

equipo docente, con los estudiantes y padres de familia, acerca de estas potencialidades existentes y las oportunidades para los estudiantes siempre que logren perfilar adecuadamente sus competencias en el área de Comunicación, y por ende en las demás áreas.

El problema priorizado exige diseñar soluciones y vigilar el cumplimiento de acciones que contrarresten la problemática y aseguren la mejora de los aprendizajes mediante la atención de sus causales. Para contrarrestar la problemática se propone Implementar un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. Y, considerando que la solución priorizada atenderá directamente a la mejora de la práctica docente y en consecuencia a la mejora de los aprendizajes, en el aula, ésta se enmarca dentro del proceso institucional “Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar”(PO).

Sobre el proceso macro “Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar”, el MINEDU (2016) afirma que éste impacta directamente sobre las expectativas de los miembros de la comunidad educativa, genera mayor dinamismo al interior de la escuela en relación a las circunstancias en que se desarrolla la actividad pedagógica; y procura un espacio escolar seguro, armonioso y participativo. Precisamente, mediante la alternativa propuesta se va atender la labor pedagógica que se ha diagnosticado con limitaciones y las interrelaciones entre estudiantes que urge fortalecerse mediante la instalación de un modelo de convivencia democrática y participativa.

La atención al problema planteado se enmarca dentro del mesoproceso dirigido a Fortalecer el desempeño docente (PO03). El fortalecimiento de las competencias docentes se dirigen al manejo de estrategias y a la optimización del uso del tiempo en el aula, así como la adecuada selección de materiales y recursos educativos. Para desarrollar esta competencia entre los docentes exige Realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3) y verificar el avance tanto docente como estudiantil. Paralelo a este proceso emana el proceso PO04: Gestionar los aprendizajes; el que se concretiza al Desarrollar sesiones de aprendizajes (PO04.1) que aseguren la mejora del desempeño de los estudiantes, como resultado a corto plazo y la concretización del perfil del egresado de la EBR como resultado a largo plazo.

Por otro lado, revertir el problema desde sus causas exige Gestionar la convivencia escolar y la participación (PO05), proceso que se concretiza al Promover la convivencia escolar democrática (PO05.1), Prevenir y resolver conflictos (PO05.2). Aquí es pertinente señalar que dentro de las aulas se ha identificado situaciones de

agresión física y verbal entre estudiantes, por lo que se debe gestionar la convivencia al interior de estos espacios de clase.

Durante el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados se identifica las necesidades docentes de realizar una mejor selección de las estrategias de E-A de la comprensión lectora, optimizar el uso del tiempo, de las herramientas pedagógicas como de los materiales y recursos educativos. A la vez, se delata un escaso trabajo de monitoreo y acompañamiento, lo que explica las carencias identificadas, así como la presencia de estudiantes cuyas habilidades interpersonales deben fortalecerse para lograr en ellos las herramientas que les permita resolver sus conflictos mediante el diálogo, la empatía, la negociación eficaz, Etc.

La implementación de la propuesta de solución MAE implica la movilización de las destrezas y competencias del Líder Pedagógico para involucrar al equipo docente y administrativo, a los padres y madres de familia, así como a los estudiantes mismos en actuar a favor de la gestión escolar dirigida a asegurar el progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la IE (CGE 01) y su Retención anual (CGE02). Para ello, el Líder Pedagógico planifica acciones desde inicios del año escolar como el proceso de matrícula sin condicionamientos; el mantenimiento del local escolar, con apoyo de los recursos financieros del MINEDU-MEF y de la APAFA; y el constante compromiso de los padres de familia de enviar a los estudiantes al colegio y un control tenaz de la asistencia de los estudiantes durante el año escolar.

Para el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar 01 y 02, aportan los otros tres compromisos de proceso como son: El cumplimiento de la calendarización planificada (CGE 03) para lo cual el directivo con liderazgo pedagógico debe comprometer mediante la reflexión y sensibilización al equipo docente para que cumpla con los tiempos mínimos programados; el acompañamiento y monitoreo de la práctica docente (CGE 04) que se unifica con la alternativa de solución propuesta como es el MAE y cuya intervención comprende la participación activa del equipo docente ya sea para adecuar y/o socializar los instrumentos de MAE como para incorporarse a los espacios de análisis y reflexión de la práctica docente o para participar en las CPA, los círculos de interaprendizaje, la observación de pares, Etc.

El CGE 05: Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la IE implica la participación del equipo docente y el protagonismo de los estudiantes para formar parte de un modelo de disciplina escolar democrático-participativa como lo propone el MINEDU (2017) donde estos últimos no solo validan y respaldan acuerdos de

convivencia que emanan de un proceso de análisis, reflexión y concertación, sino que van a permitir la instauración de un modelo de disciplina participativo donde los estudiantes busquen que sus ideas y propuestas se atiendan, y logren mejores niveles de organización y representatividad de sus grupos etarios o pares . Estos compromisos se asocian con las dimensiones del liderazgo pedagógico del directivo y es su responsabilidad que los CCGE se concreten dentro de los plazos previstos.

## **5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada**

### **5.1 Marco Conceptual**

En la relación que se establece entre un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación – MAE y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, o para ser más específicos, “Incrementar el Nivel de logro insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del VI ciclo de educación básica regular de la IE N° 80085 – “Miguel Grau Seminario” del distrito de Rázuri – UGEL Ascope” es necesario realizar una precisión conceptual y teórica acerca de estos elementos intervinientes en la propuesta formulada, a manera de delimitar el estudio.

#### **5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.**

##### **5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.**

5.1.1.1.1 *Definición de monitoreo pedagógico.* El monitoreo pedagógico es una ventana abierta para apreciar el performance de los maestros en la ejecución de sus sesiones de aprendizaje, de manera que el recojo de información se haga con detenimiento y de manera objetiva. Permite información de diferentes aspectos del desempeño docente: la aplicación curricular, el manejo de los procesos pedagógicos, cognitivos y didácticos en la planificación y ejecución de la sesión, su involucramiento con el contexto o entorno de los estudiantes, el manejo de la convivencia escolar, entre otros aspectos. El monitoreo es un proceso de recojo de información valiosa que trasluce también el perfil real de docente y de los estudiantes en el momento del aprendizaje mismo.

El Ministerio de Educación como ente impulsor de la mejora educativa define al monitoreo pedagógico como un “proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (...) En otras palabras, el monitoreo puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva (...)” (MINEDU, 2017, p.10)

En efecto, la observación en aula es un evento in situ cuyo propósito primigenio es la optimización de la práctica pedagógica, de manera que se contrarreste aquellas falencias, se respalde los aciertos y se genere una información importante acerca de los pro y contra del desempeño de tal o cual maestro de manera que se favorezca la toma de decisiones acertadas y pertinentes desde un espacio de consenso. Las

acciones de monitoreo permite, además, generar un contraste y/o equivalencia entre la teoría curricular y psicopedagógica y el espacio real de enseñanza-aprendizaje (E-A) de manera que estos cuerpos teóricos se reafirmen o nieguen, siempre que la práctica sea dirigida de manera pertinente.

El proceso de monitoreo exige condiciones previas para que la visita a las aulas sea asumida como un accionar confiable, responsable y esperado; contrario a valorarse como un acto coercitivo, infame, de persecución o acoso a los maestros. Para esto, suma favorablemente las buenas relaciones entre el equipo directivo y los docentes, la Comunicación asertiva y empática que logre generar el Líder Pedagógico con los maestros. La imagen de un directivo justo, equitativo, dialógico, honesto y conciliador genera una mejor disposición para ser acogido en la visita al aula y mayor crédito a sus observaciones y registros en el aula de clase. Corresponde al directivo implementar el proceso de monitoreo al interior de su IE, e implementarse en cuanto a su liderazgo y al conocimiento solvente de los procesos en el aula de aprendizaje.

5.1.1.1.2 *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Las estrategias consideradas más efectivas a aplicarse en la IE que permitan un recojo de información de lo gestionado en el aula por parte de los docentes se detallan a continuación:

a. *Visita al aula.* Es una visita in situ desde donde se registra todo lo observado durante la sesión de aprendizaje. Implica objetividad en los registros sobre los aciertos o limitaciones identificadas en la práctica docente. Es planificada, y no necesariamente programada. Comprende un conjunto de tres visitas mínimas durante el año escolar y se puede realizar con el equipo de monitoreo en conjunto o con los integrantes del nivel educativo al que se le visite. Atiende a un Plan de MAE y hace uso de un instrumento que previamente se socializó con los maestros.

b. *Observación entre pares.* Consiste en la visita al aula por parte de un docente que se ha preparado para este fin. Es una observación entre colegas que están en ejercicio permanente de la práctica docente, por lo tanto se espera una apreciación enriquecedora en situaciones reales de trabajo docente. Se sustenta en el respeto, la confianza y el manejo de información de una manera bidireccional. La carga horaria de 30 horas de un docente en la IE 80085, y principalmente los horarios de trabajo establecidos en forma paralela, dificulta y hace casi imposible desarrollar esta estrategia de monitoreo.

c. *Autogestión.* Esta estrategia de monitoreo atiende más a un proceso de autorreflexión que a un monitoreo propiamente dicho. Implica un proceso de

sinceramiento acerca de sus propias limitaciones y de lo que la gestión curricular exige de la práctica docente. El docente hace un registro de las dificultades que se le presentan en el desarrollo de la sesión de aprendizaje, así como de los aspectos que domina. Implica un acto de reflexión entre lo que se hace y lo que se debería hacer.

5.1.1.1.3 *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* Los instrumentos más familiarizados que emplea el equipo directivo para recoger información en el proceso de monitoreo son:

- a. Ficha de Observación: Este instrumento permite recoger información de naturaleza cuantitativa y cualitativa de la visita al aula.
- b. Cuaderno de Campo: Este instrumento favorece el registro directo de la situación de aprendizaje observada. No se establecen ítems, pero sí sectores como el registro de hechos, apreciaciones, Etc.

En estas dos herramientas u otras que se emplearán, previamente debe realizarse un trabajo de reelaboración o reajuste del instrumento y su socialización para que en consenso, tanto el equipo directivo como docente acuerden el uso de un instrumento de monitoreo de manera consensuada, de manera que se destierre prácticas directivas verticales o autoritarias que empañen un proceso tan determinante para tomar decisiones en la reorientación de la práctica docente.

#### **5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.**

5.1.1.2.1 *Definición de acompañamiento pedagógico.* Este proceso se desarrolla posterior al monitoreo. El directivo, en su rol de Líder Pedagógico, promueve la reflexión docente con respecto a su práctica pedagógica en el aula a partir de las evidencias recogidas del monitoreo, para proceder a tomar decisiones con respecto a los aciertos y dificultades que presente y se logre reorientar o fortalecer el ejercicio docente mediante la asistencia técnica que reciba de su acompañante (directivo, equipo directivo, coordinador, Etc.). Acerca de acompañamiento, el MINEDU, trayendo a acotación a Rodríguez-Molina, afirma que:

La estrategia de acompañamiento pedagógico consiste en “brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (MINEDU, 2017, p. 42)

Para este proceso, el directivo y su equipo deben estar a la vanguardia de las teorías psicopedagógicas, estrategias, conocimientos, técnicas, currículo, Etc. para aportar a la toma de decisiones a favor de la mejora de la práctica docente que repercutirá favorablemente en el desempeño estudiantil.

Nuevamente juega un rol importante el buen clima institucional que el directivo mantenga con sus docentes para que se establezca una Comunicación eficaz; así mismo, se requiere de un Líder Pedagógico abastecido de recursos técnico-pedagógicos para que aporte significativamente el desempeño docente.

#### 5.1.1.2.2 *Estrategias de acompañamiento pedagógico.*

a. *Círculos de interaprendizaje.* Son espacios de socialización de prácticas o experiencias pedagógicas exitosas a partir de las cuales se discute, cuestiona y reflexiona a favor de la asimilación de aquello que favorezca el desempeño docente. Este espacio es enriquecido por la experiencia de los docentes a favor de quienes desean brindar mejores condiciones de aprendizaje a sus estudiantes.

b. *Jornadas de autoformación docente.* A través de esta estrategia los docentes acceden a información pedagógica (teorías, principios, estrategias, procesos, Etc.) variada, arriban a conclusiones valiosas para satisfacer explicaciones a la práctica pedagógica. Implica compromiso y disciplina por parte del docente en autoformación.

c. *Talleres de seguimiento:* Los docentes previamente identifican las limitaciones de su práctica pedagógica a reorientar y con apoyo de un experto exponen sus experiencias en el aula para generar una reflexión y contrastar entre lo que se hizo y lo que conviene hacer para el mejor avance de los estudiantes.

#### **5.1.1.3 *Evaluación del desempeño docente.***

5.1.1.3.1 *Definición de evaluación del desempeño docente.* Evaluar el desempeño docente consiste en desarrollar un proceso integral y sistemático de recojo de información de la práctica docente de manera global, con la finalidad de verificar el efecto que su desempeño genera en sus estudiantes y las competencias, habilidades y conocimiento que pone en marcha para ello; además, se verifica el grado de responsabilidad, el nivel de desarrollo de sus relaciones interpersonales, así como otros aspectos socioemocionales. El propósito de la evaluación del desempeño docente es identificar las fortalezas y limitaciones de su desempeño para trabajar en su superación profesional y recibir asistencia técnica.

5.1.1.3.2 *Instrumentos de Evaluación:* En la actualidad, el MINEDU, mediante las Rúbricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente, evalúa

la relación del docente con sus estudiantes en la SA. Este instrumento contiene seis desempeños que se traducen en aspectos que se evidenciarán durante el tiempo que dura la sesión. Los desempeños considerados 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; y, regula positivamente el comportamiento de los estudiantes. Cada desempeño presenta 04 niveles de logro:

- Nivel I (insatisfactorio)
- Nivel II (en proceso)
- Nivel III (satisfactorio)
- Nivel IV (destacado)

### **5.1.2 Área Curricular de Comunicación**

**5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación.** Por un largo periodo, la enseñanza del área de Comunicación, antes lenguaje y literatura o lengua castellana, ha centrado su aprendizaje en el gramaticalismo, la memorización irreflexiva del lenguaje desde la morfología, la sintaxis o desde la misma semántica; lo que ha hecho olvidar que se trata de una lengua viva cuya principal intención es apoyar el desarrollo de los procesos de interacción e interrelación de las personas.

Con el fin de generar el aprendizaje de una lengua viva y social, se ha propuesto el enfoque comunicativo, el mismo que contempla que el texto es la unidad básica de la Comunicación y todo acto comunicativo se genera desde un contexto, por lo tanto, no se puede adquirir el lenguaje con palabras aisladas y menos desde intereses ajenos, debe primar el interés y necesidad comunicativa de los estudiantes para un aprendizaje netamente social de su lengua. Además, no se puede olvidar la perspectiva cognitiva y social del lenguaje: el lenguaje como instrumento para construir y producir conocimiento ya sea desde el mundo real o subjetivo presenta una perspectiva cognitiva; desde la perspectiva sociocultural, la lengua permite la interacción humana y la difusión de la cultura como legado de la humanidad.

**5.1.2.2 Competencia.** Se comprende por competencia al conjunto de capacidades, habilidades y conocimientos que moviliza y pone en juego una persona con la finalidad de resolver una situación concreta, lograr un propósito específico en una determinada situación o actuando de manera pertinente y con sentido ético. Una

persona es competente cuando comprende la situación a afrontar, evalúa la solución más pertinente a aplicar y la resuelve con éxito.

El área de Comunicación presenta cinco competencias comunicativas: Comprende textos orales; se expresa oralmente; comprende textos escritos; produce textos escritos; interactúa con expresiones literarias. De las mencionadas se abordará la referida a Comprende textos escritos, que está estrechamente vinculada al problema priorizado.

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

En esta competencia, el estudiante interactúa con el texto escrito en un contexto específico para que de manera gradual le vaya asignando sentido a lo leído, de acuerdo al propósito de la lectura, a sus expectativas y conocimientos previos, lo que le lleva a generar un conjunto de procesos mentales inferenciales que le permitirán construir de acuerdo al progreso de su lectura una representación o interpretación del contenido del texto.

### **5.1.2.3 Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.**

#### 5.1.2.3.1 *Estrategia para la comprensión de textos escritos*

a. *Identificamos el tema y la idea principal.* El estudiante debe formularse un conjunto de preguntas que le ayuden a ubicar el tema y la idea principal como ¿De qué trata el texto? También debe analizar las oraciones para deducir el título; emplear macrorreglas (técnica de supresión, técnica de generalización, técnica de construcción).

b. *Reconocemos la estructura textual.* Entre un conjunto de textos diferentes, los estudiantes logran conceptualizar las estructuras presentadas. Para ello sigue los siguientes pasos: presentar a los estudiantes diversos textos en los que se muestren diferentes estructuras textuales; conceptualizar las estructuras textuales presentadas (por ejemplo, narrativa y expositiva, características y distinción entre ambas); reconocer tipologías textuales expositivas con características, señalizaciones y organización gráfica.

c. *Elaboran resúmenes.* A partir de las ideas principales, se elabora la versión reducida del texto original. Para la redacción del resumen se sigue los siguientes pasos: lectura atenta; subrayado de ideas temáticas (también se puede utilizar las macrorreglas, así como el sumillado o la toma de apuntes para identificar lo más relevante del texto); organización de la información según la secuencia del texto original; redacción del resumen.

**5.1.2.4 Planificación de sesiones de aprendizajes.** Para la planificación de las sesiones de aprendizaje acorde a las Instituciones Educativas de Jornada Escolar Completa, se tiene en cuenta lo siguiente:

La sesión se planifica en torno a tres momentos: Inicio, Desarrollo y Cierre. Al interior de estos momentos comprende un conjunto de procesos ya sean pedagógicos, cognitivos o didácticos. Además, se presenta el título de la sesión que refiere la capacidad a lograr bajo una actividad o producto principal; así como la referencia a los aprendizajes que se quiere lograr como es la presentación de la competencia, las capacidades y los indicadores que evidenciarán el logro de la competencia.

El momento de Inicio presenta el propósito de la sesión que se infiere a partir de un conjunto de datos o información que el docente comparte para este fin. En el Desarrollo se formula una situación a resolver en la que el estudiante pone a prueba las capacidades y competencias ya alcanzadas para lograr el nuevo aprendizaje. Se da lugar a la evaluación como un proceso de verificación o demostración del aprendizaje logrado. Durante el momento de Cierre, se desarrolla la metacognición y la extensión; la primera como un espacio donde el estudiante reflexiona acerca de sus procesos de aprendizaje durante la sesión; la extensión que es un proceso de transferencia donde el estudiante aplica lo aprendido a una situación de su entorno real para demostrar que el aprendizaje es útil para resolver situaciones de la realidad o es aplicable a ésta.

Dentro de los procesos didácticos que se promueve para lograr la competencia Comprende textos escritos, éstos se presentan Antes, Durante y Después de la lectura. Antes de la lectura se anticipa el propósito de la misma, se moviliza los saberes previos y se formula predicciones. Durante la lectura del texto se promueve varias formas de lectura (silenciosa, en voz alta, etc.), se formula hipótesis (inferencias de distinto tipo) y se contrasta las mismas. Durante este momento se comprueba la comprensión lectora en la acción misma. Después de la lectura comprende la aplicación de estrategias o técnicas que permitan verificar la comprensión de lo leído (elaborar organizadores gráficos, hacer resúmenes, etc.).

En la planificación de la sesión se establecen actividades que permitan concretar la capacidad a lograr teniendo en cuenta sus procesos cognitivos (llamados también procesos u operaciones mentales), que son manifestaciones de cada capacidad que se relacionan entre sí. Estos procesos que ocurren en la mente requieren de actividades vinculadas para que se produzcan. Al ponerse en desarrollo una capacidad, se induce a uno u otro proceso relacionados entre sí para concretar la capacidad a alcanzar. Una capacidad a alcanzar en la competencia Comprensión de textos escritos es Inferir, para lo cual se producirán los siguientes procesos: Recepción de información, identificación de premisas, contrastación de las premisas con el contexto y formulación de deducciones.

Dentro de la planificación de las sesiones de aprendizaje se administran recursos como las herramientas pedagógicas, el tiempo y los materiales y recursos educativos. El MINEDU (2015), a través del Manual de Gestión Escolar, refiere que un recurso como el tiempo debe ser optimizado de manera que se invierta en actividades de alta demanda cognitiva, (procesos mentales para construir conocimientos, resolver problemas, formular hipótesis, formular alternativas de solución, crear, Etc.) asegurando que aquellas actividades que no produzcan conocimiento o estrategias en los estudiantes empleen un tiempo mínimo (transcripción, lectura mecánica, Etc.).

El MINEDU, en el mismo documento, respecto a las herramientas pedagógicas, las enmarca como estrategias o herramientas que a través de actividades o situaciones fundadas en los intereses y entorno de los estudiantes gestiona la mayor cantidad de aprendizajes en el aula. Acerca de los recursos y materiales educativos, comprende el primero de ellos los equipos y material concreto, textos y cuadernos del Ministerio de Educación, así como materiales didácticos elaborados con materiales caseros o de la zona, que motivan y facilitan la construcción del aprendizaje.

**5.1.2.5 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones del área de Comunicación.** Un buen clima en el aula asegura una buena parte del éxito de la sesión de aprendizaje. De allí que el MINEDU (2013) hace las siguientes recomendaciones para el área de Comunicación:

**Crear un clima afectivo en el aula entre el docente y los estudiantes.** Tengamos cuidado en el modo de interacción con ellos, en nuestro estilo comunicativo, el registro lingüístico que usamos, nuestra expresividad, adecuación y corrección lingüística. Orientemos sobre las normas de cortesía, respeto por los turnos de intervención y la opinión del otro, el cuidado del tono de voz y el escuchar con atención.

- b. Favorecer un clima de respeto hacia los hablantes y hacia las lenguas.** Debemos fomentar actitudes positivas hacia la diversidad, creando un ambiente de respeto entre compañeros, propicio para el trabajo compartido.
- c. Propiciar la reflexión sobre el valor de otras variantes más formales o diferentes expresiones orales,** a partir de las situaciones comunicativas donde se presente su uso.
- d. Trabajar con textos completos,** unidades comunicativas íntegras, relacionados con su mundo juvenil, personal y comunitario. Al principio deben ser cercanos y pertinentes; luego se trabajará con textos distintos y de mayor complejidad.
- e. Facilitar el aprendizaje autónomo** en función de los objetivos y de las actividades, teniendo en cuenta las características del alumnado. Para los grupos es preferible que estos estén constituidos de forma heterogénea, que sean variables e interactivos según las necesidades y propósitos de aprendizaje.
- f. Propiciar condiciones ambientales adecuadas a las actividades y propósitos.** Con la finalidad de permitir el contacto visual y físico, es importante que la distribución del mobiliario y el espacio de trabajo faciliten la movilidad, el desplazamiento, las interacciones más horizontales entre los estudiantes y el docente. Todo ello variará de acuerdo con el tipo de estrategia oral que se aplique. (MINEDU, 2013, p.149)

## 5.2 Experiencia Exitosa

Es importante alentar la confianza en el resultado de la propuesta Implementación del Plan de MAE mediante el conocimiento de experiencias referidas a Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación dentro del ámbito local, regional o nacional, así como en el exterior. Para esto, enfocamos la experiencia de Ortiz (2015) denominada “Procesos de Monitoreo Pedagógico y sus implicancias para mejorar la calidad de los aprendizajes en el área de Comunicación de la Institución Educativa N° 55006-17 de Talavera, 2014” en Andahuaylas, región Apurímac, El propósito de esta experiencia ha sido “favorecer el proceso de mejoramiento de la calidad de los aprendizajes”. Los actores directos son el Director-investigador y dos profesoras nombradas del tercer grado de educación primaria; en tanto que los actores-indirectos son los estudiantes de cada aula monitoreada y los padres de familia.

El directivo inició su intervención con la deconstrucción de su práctica como directivo que desarrolla acciones de supervisión pedagógica en el Nivel Primario para construir un ejercicio directivo desde el Monitoreo Pedagógico que favorezca el proceso de mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en el área de Comunicación, desempeño y clima escolar favorable en la IE Para ello se ha

apoyado en dos planes de Acción, en los que se implementó el diseño y ejecución de un nuevo sistema de monitoreo pedagógico.

En estos planes de acción resaltan la planificación del sistema de monitoreo, la elaboración de instrumentos, las visitas programadas a las aulas, el recojo de información en fichas destinadas para tal fin, así como el análisis y reflexión de la información obtenida. La propuesta contó con el diseño e implementación de un conjunto de herramientas como La ruta metodológica; matriz de planificación; matriz de indicadores de efectividad, etc.

Entre las principales conclusiones a las que arriba esta experiencia se refiere que la intervención realizada a los docentes de las aulas observadas propicia condiciones de enseñanza favorable y provechosa para la mejora del aprendizaje de los estudiantes. Además, el trabajo realizado incrementa el factor confianza entre el docente y el directivo. Con respecto al instrumento empleado, el autor de la experiencia manifiesta que el uso del diario de campo que es el principal instrumento, es una técnica eficiente para realizar el monitoreo pedagógico ya que permite la obtención de resultados más confiables en el recojo de información.

También concluye que el proceso de reflexión entre el directivo y el docente monitoreado, cambia la actitud de este último prestando más interés al uso óptimo de sus potencialidades personales, profesionales y los recursos existentes para dirigirlos en beneficio de sus estudiantes y priorizando los intereses de éstos. Finalmente, en cuanto al Directivo, afirma que éste asume nuevos compromisos y genera expectativas en cuanto a su labor en la parte pedagógica y mejora de las relaciones interpersonales dirigiendo su enfoque del plano administrativo al plano pedagógico.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

#### **6.1.1 Objetivo general**

Fortalecer la práctica pedagógica para incrementar el nivel satisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del VI Ciclo de educación básica regular, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que satisfaga las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80085 “Miguel Grau Seminario” del distrito de Rázuri, provincia de Ascope - UGEL Ascope – La Libertad.

#### **6.1.2 Objetivos específicos.**

- Monitorear la práctica docente a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el manejo de estrategias didácticas, tiempo y convivencia en el aula en el área de Comunicación.
- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

### **6.2 Matriz del Plan de Acción**

Con el propósito de solucionar la problemática diagnosticada, mediante la atención de sus causas como las limitaciones halladas en el manejo de estrategias de E-A, del uso de las herramienta pedagógicas, del tiempo y de los materiales educativos, la limitada actividad de monitoreo y acompañamiento, así como las dificultades halladas en las relaciones interpersonales entre los estudiantes; se ha priorizado la alternativa Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a la docente del área de Comunicación.

La ejecución de esta propuesta comprende acciones y estrategias dirigidas al fortalecimiento de la práctica docente en el desarrollo del área de Comunicación,

específicamente la competencia Comprende textos escritos. Para este fin se realizará el monitoreo pedagógico que se traduce en un conjunto de visitas de observación al aula para el recojo de información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia escolar. A partir de la información obtenida se generará un espacio para el acompañamiento del directivo hacia los docentes monitoreados con el fin de brindarles soporte técnico, asegurar un buen desempeño docente y la mejora de los aprendizajes.

Así como el monitoreo se concibe como un recojo de información fidedigna de lo que ocurre en el aula entre docente y estudiantes para generar aprendizajes; y este monitoreo se sostiene en la observación y registro cual cámara fotográfica sin caer en los supuestos o presupuestos o en los juicios anticipados; el acompañamiento es un análisis y reflexión de toda aquella información recogida mediante una retroalimentación positiva que el Líder Pedagógico dirija en busca de un cambio de actitud en el docente acompañado, para comprometerse a renovar o reorientar su práctica en el aula en pro de un espacio escolar acogedor donde el proceso de aprendizaje sea placentero, satisfactorio y motivador.

La matriz del Plan de Acción es un instrumento que permite organizar un conjunto de elementos o pautas a cumplir para asegurar el éxito de la alternativa de solución priorizada. Contiene información relevante sobre la propuesta de solución a ejecutar como indicadores, metas, estrategias, actividades (es una secuencia de acciones vinculadas que permiten concretizar la propuesta), responsables y cronograma; es decir, especifica las pautas a seguir para lograr los objetivos establecidos.

Acercado de la normatividad que avala y sustenta la implementación y ejecución del MAE tenemos la RM. N° 657-2018-MINEDU, que aprueba las orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica, donde establece que los docentes, tutores y otros profesionales conforman la instancia pedagógica que garantiza una gestión efectiva para el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Para ello se promueve un trabajo colegiado y la generación de espacios de reflexión y formación pedagógica, que es lo que contempla el MAE. En este mismo documento se estipula velar por el cumplimiento de los cinco Compromisos de Gestión Escolar 2018, siendo el compromiso cuatro el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica.

El Marco del Buen Desempeño Docente normado por el MINEDU (2012) también establece en la competencia ocho la reflexión del maestro sobre su práctica y experiencia en el desarrollo de procesos de aprendizaje continuo en forma personal y colectiva para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional. De esta manera en este documento se justifica la existencia de espacios para la reflexión docente y la regulación de su práctica, que es la finalidad del MAE.



ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA														
							M	A	M	J	J	A	S	O	N						
	las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación	ias pedagógicas en el área de Comunicación.			2.5 Elaboración de “ficha de registro y consensos” que deriven de la reflexión.			x													
					2.6 Selección y socialización del instrumento a emplear (cuaderno de campo u otro).			x													
					2.7 Selección de información, lectura o vídeos acerca de los temas focalizados.			x	x	x	x	x	x	x							
					2.8 Ejecución del evento.			x	x	x	x	x	x	x							
					2.9 Registro de resultados y compromisos para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.			x	x	x	x	x	x	x							
					2.10 Elaboración de informe por reunión e informe general.			x	x	x	x	x	x	x	x						
					Pasantías		3.1 Planificación del evento.	Equipo directivo		x											
					3.2 Socialización del cuaderno de campo u otro instrumento de recojo de información a emplear.					x											
					3.3 Ejecución del evento										x	x	x	x			
					3.4 Revisión y socialización del contenido de los cuadernos de campo u otro instrumento empleado.											x	x	x	x		
					3.5 Focalización de aspectos que requieren mejora.												x	x	x	x	
					3.6 Generación y registro de compromisos para la mejora de los aprendizajes													x	x	x	x

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA																				
							M	A	M	J	J	A	S	O	N												
					-de los estudiantes.																						
					3.7 Elaboración de informe por sesión y general																						
	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 .	Porcentaje de evaluaciones programadas a los docentes monitoreados y acompañados.	100% de evaluaciones ejecutadas.	Autoevaluación de la práctica docente basado en el Marco del Buen Desempeño Docente.	4.1 Formulación de criterios para la autoevaluación de la práctica docente basados en el MBD Docente.	Equipo directivo																					
4.2. Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.																											
4.3. Aplicación del instrumento de evaluación para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente.																											
4.4 Socialización y reflexión acerca de los resultados																											
4.5 Generación y registro de compromisos de mejora para el fortalecimiento de las competencias profesionales																											
4.6 Elaboración de informe general.																											

Figura 4. Matriz 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%)

## 7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación es una herramienta que permite organizar y proyectar la intervención dentro del espacio del ejercicio docente con la finalidad de generar un diagnóstico y, por ende, inducir a la toma de decisiones a favor del desempeño pedagógico. A la vez, permite identificar situaciones inadecuadas que obstaculicen el avance de lo planificado, de allí que permita reajustar o reformular las actividades previstas durante su proceso de implementación con la finalidad de asegurar su ejecución. Este plan de monitoreo y evaluación se plasma a través de una matriz que contiene los siguientes componentes:

- Objetivos específicos. Es lo que se pretende lograr o alcanzar.
- Estrategias. Son las vías seleccionadas para alcanzar los objetivos planteados.
- Actividades. Son las acciones concretas a realizar para asegurar el desarrollo del plan y el alcance de los objetivos.
- Actores. Quienes participan ya sea como responsables del cumplimiento de lo planificado o como personas o equipos que participarán en las acciones preparadas.
- Nivel de implementación de las actividades. Es el grado de implementación que se pretende en cada una de las actividades para lograr un resultado consistente y confiable.
- Evidencias e Instrumentos: Son los medios de verificación de la ejecución de las actividades. van resultando en el desarrollo de las actividades.
- Reformulación de las actividades: Está referido a replantear aquellas acciones previstas que no son posibles de ejecutar por falta de condiciones o porque no generarían resultados significativos para el logro de los objetivos.
- Porcentaje de logro de la meta: Es la estimación porcentual de la meta establecida que se pretende concretar.

En la IE miguelista se halla un Plan de Monitoreo y Acompañamiento que anualmente la comisión respectiva propone con la finalidad imperiosa de dar cumplimiento a la normatividad, más que una confianza ganada por la experiencia alentadora. Si bien el Plan de Monitoreo y Acompañamiento guarda la formalidad de un documento de esta naturaleza, su ejecución no cobra una atención adecuada por parte del equipo directivo, debido a la priorización de otras actividades que surgen en el día a día. Los docentes, tampoco exigen la ejecución de este plan, por el contrario,

se percibe por parte de ellos un rechazo y tranquilidad frente a su no ejecución. Aquí se pronuncia fuertemente la cultura escolar frente a un proceso que guarda un origen en el concepto de Supervisión, la que se asocia de tiempo atrás a acciones punitivas.

El Plan de Monitoreo que se pretende ejecutar mediante esta propuesta promueve iniciar una reculturización de la escuela, desarrollar procesos de reflexión y sensibilización para que el equipo docente y directivo asuma un trabajo consensuado que involucre desde la elaboración de los instrumentos de monitoreo hasta la generación de espacios de reflexión y mejora de la práctica docente. Se pretende que el equipo docente vea en este Plan una oportunidad para diagnosticar sus aciertos y dificultades, recibir y brindar apoyo colegiado y promover su formación y autoformación profesional en servicio. Se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el manejo de estrategias didácticas, tiempo y convivencia en el aula en el área de Comunicación	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre el proceso de monitoreo pedagógico al interior de las aulas de la IE	Equipo directivo Docentes						x	Ficha de asistencia. Registro fotográfico. Acta de Jornada de reflexión.	Lista de cotejo	Cañón proyector Equipo de cómputo Material impreso Cámara fotográfica	100%
			1.2 Jornada de reformulación y/o reajuste y socialización de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo Docentes					x	Instrumentos reajustados				
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo Docentes					x	-Cronograma elaborado				
			1.4 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 1,2 y 3).	Equipo directivo Docentes					x	Ficha de monitoreo				
			1.5 Procesamiento y Comunicación de resultados de las visitas ejecutadas.	Equipo directivo Docentes					x	Acta de reunión				
			1.6 Informe general sobre el monitoreo realizado a docentes.	Equipo directivo Docentes					x	- Informe				

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de visitas de acompañamiento programados para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Círculos de interaprendizaje	2.1 Jornada de sensibilización sobre el proceso de acompañamiento docente.	Equipo directivo Docentes						x	-Acta de reunión. -Panel fotográfico -Informe	Lista de cotejo	Cañón proyector Equipo de cómputo Material impreso Cámara fotográfica	100%
			2.3 Socialización de estrategias de acompañamiento	Equipo directivo Docentes					x	-Acta de reunión -Panel fotográfico				
			2.2 Jornada de Reflexión sobre la práctica pedagógica y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	Equipo directivo Docentes	x					x	-Acta de reunión -Panel fotográfico			
			2.4 Planificación del evento.	Equipo directivo Docentes						x	- Plan - Panel fotográfico			
			2.5 Elaboración de “ficha de registro y consensos” que deriven de la reflexión.	Equipo directivo Docentes						x	- Ficha de registro y consensos			
			2.6 Selección y socialización del instrumento a emplear (cuaderno de campo u otro).	Equipo directivo Docentes						x	-Panel fotográfico			

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTR						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
			2.7 Selección de información, lectura o vídeos acerca de los temas focalizados.	Equipo directivo Docentes						x	-Información, lecturas y vídeos seleccionados -Panel fotográfico			
			2.8 Ejecución del evento.	Equipo directivo Docentes						x	-Acta de reunión -Panel fotográfico			
			2.9 Registro de resultados y compromisos para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	Equipo directivo Docentes						x	-Plan del taller -Informe -Tabulación de encuesta			
			2.10 Elaboración de informe por reunión e informe general.	Equipo directivo						x	- Informe			
		Pasantías	3.1 Planificación del evento.	Equipo directivo Docentes						x	- Plan	Lista de cotejo	Cañón proyect or Equipo de cómput o Material impreso Cámara fotogr áfica	100%
			3.2 Socialización del cuaderno de campo u otro instrumento de recojo de información a emplear.	Equipo directivo Docentes						x	- Informe			
			3.3 Ejecución del evento	Equipo directivo Docentes						x	-Panel fotográfico			

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
			1.4 Revisión y socialización del contenido de los cuadernos de campo u otro.	Equipo directivo Docentes						x	-Panel fotográfico			100%
			1.5 Focalización de aspectos que requieren mejora.	Equipo directivo Docentes						x	-Panel fotográfico - Ficha diagnóstica			
			1.6 Generación y registro de compromisos para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	Equipo directivo Docentes						x	-Acta de reunión - Panel fotográfico			
			1.7 Elaboración de informe por sesión y general.	Equipo directivo						x	-Informe			
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias	Porcentaje de evaluaciones programadas a los docentes monitoreados y acompañados.	Autoevaluación de la práctica docente basado en el Marco del Buen Desempeño Docente.	4.1 Formulación de criterios para la autoevaluación de la práctica docente basados en el MBD Docente.	Equipo directivo Docentes						x	-Instrumento de autoevaluación y evaluación adaptados.	Lista de cotejo	Cañón proyector Equipo de cómputo Material impreso Cámara fotográfica	100%
			4.2 Formulación de criterios para la autoevaluación y evaluación de la práctica docente basados en el MBD Docente.	Equipo directivo Docentes						x	-Panel fotográfico			

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
pedagógicas en el área de Comunicación.			4.3. Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.	Equipo directivo Docentes						x	-Panel fotográfico -Autoevaluación resuelta			
			4.4. Aplicación del instrumento de evaluación del desempeño docente.	Equipo directivo Docentes	x					x	-Panel fotográfico -Evaluación resuelta			
			4.5 Socialización y reflexión acerca de los resultados	Equipo directivo Docentes						x	-Acta de compromisos			
			4.6 Generación y registro de compromisos de mejora para el fortalecimiento de las competencias profesionales	Equipo directivo						x	-Informe			

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

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

Es importante asumir que, inclusive existiendo una planificación sobre el proceso de MAE, no se exceptúa la posibilidad de que surjan situaciones adversas que pongan en riesgo su ejecución. Por ello se formula situaciones hipotéticas, probables o potenciales a presentarse para lo cual se presenta un conjunto de medidas como respuesta para mitigar el efecto, de manera que se reduzca en todo lo posible el riesgo de obstaculizar o desvirtuar la intervención en el espacio de acción pedagógica.

OBJETIVOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
<p>Monitorear la práctica docente a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el manejo de estrategias didácticas, tiempo y convivencia en el aula en el área de Comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Intempestiva ausencia de algunos docentes con monitoreo programado.</li> <li>-Impedimento del directivo para participar en la visita de monitoreo programada.</li> <li>-La no ejecución de la visita programada sobre monitoreo.</li> <li>-La presencia del equipo de monitoreo repercute en el comportamiento de los estudiantes.</li> <li>-Sobreactuación del docente monitoreado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reprogramación de la visita de monitoreo.</li> <li>-Reorganización del horario de atención al público por parte del directivo.</li> <li>-Remitir cronograma de visitas de monitoreo a la UGEL Ascope para que programe su visita a la IE considerando las actividades informadas.</li> <li>-Incluir las actividades del MAE en el RI.</li> <li>-El equipo directivo dialogará con los estudiantes cuya aula se visita para familiarizarse con ellos de manera que disminuya el impacto de la presencia de los visitantes sobre los estudiantes.</li> <li>-Sensibilizar al docente acerca de la naturaleza y propósito de las actividades de monitoreo.</li> </ul>
<p>Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actitud confrontacional del docente acompañado.</li> <li>-Negativa del docente a reconocer actitudes mostradas durante el monitoreo.</li> <li>-Inasistencia del docente acompañado a los espacios de reflexión y trabajo en equipo o espacios de intercambio docente.</li> <li>-Escasa disposición de los maestros para dar de su tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar al docente acerca de la naturaleza y propósito de las actividades de monitoreo. Establecer una Comunicación eficaz de manera empática y asertiva.</li> <li>- Proceso de sensibilización personalizada con el docente renuente.</li> <li>- Solicitar apoyo de docentes mediadores para flexibilizar la actitud docente.</li> <li>- Incluir las actividades del MAE en el RI.</li> </ul>
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Resistencia del docente a participar en la Evaluación programada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de sensibilización personalizada con el docente renuente.</li> <li>- Solicitar apoyo de docentes mediadores para flexibilizar la actitud docente.</li> <li>- Incluir las actividades del MAE en el RI.</li> </ul>

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse.

## 8. Presupuesto

Para la ejecución del Plan de Acción y la evaluación del mismo se cuenta con un cuadro de presupuesto que contiene las actividades programadas como parte del plan de acción; en algunos casos se ha mencionado la actividad más importante que comprende a otras que se integran a la principal. Una segunda columna contiene al periodo que refiere la estimación del tiempo en que se desarrollará la actividad. Luego costos que es una proyección de la inversión económica a emplear por cada actividad. En las fuentes de financiamiento que menciona quién proveerá de los recursos económicos para solventar el costo previsto para la actividad.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Jornada de sensibilización sobre el proceso de monitoreo pedagógico al interior de las aulas de la IE	Marzo	100.00	- Recursos propios - Gestión de Dirección
Procesamiento y Comunicación de resultados de las visitas ejecutadas.	Abril-Oct.	050.00	- Recursos propios - Gestión de Dirección
Informe general sobre el monitoreo realizado a docentes.	Mayo Agosto Noviembre	100.00	- Recursos propios
Jornada de sensibilización sobre el proceso de acompañamiento docente.	Marzo	050.00	- Recursos propios - Gestión de Dirección
Planificación del evento “Círculos de interaprendizaje”	Abril	050.00	- Recursos propios
Elaboración de “ficha de registro y consensos” que deriven de la reflexión.	Abril	020.00	- Recursos propios - Gestión de Dirección
Selección de información, lectura o vídeos acerca de los temas focalizados.	Abril-Oct.	100.00	- Recursos propios - Gestión de Dirección
Ejecución del evento “Círculos de interaprendizaje”.	Abril-Oct.	350.00	- Recursos propios - APAFA
Elaboración de informe por reunión e informe general.	Abril-Dic.	100.00	- Recursos propios
Planificación del evento “Pasantías Pedagógicas”	Abril	050.00	- Recursos propios -
Ejecución del evento “Pasantías Pedagógicas”	Julio-Oct.	120.00	- Recursos propios - APAFA
Generación y registro de compromisos para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	Julio-Oct.	050.00	- Recursos propios - Gestión de Dirección
Elaboración de informe por sesión y general.	Julio-Dic	050.00	- Recursos propios
Formulación de criterios para la autoevaluación de la práctica docente basados en el MBD Docente.	Marzo-Abr	100.00	- Recursos propios
Formulación y/o adecuación de instrumentos de evaluación formativa.	Agosto	050.00	- Recursos propios
Aplicación de instrumento de autoevaluación docente	Agosto-Set	100.00	- Recursos propios
Aplicación de instrumento de evaluación docente	Agosto-Set	100.00	- Recursos propios
Elaboración de informe general sobre Evaluación	Octubre	050.00	- Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

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

El Plan de Acción es producto de un proceso de construcción donde han confluído un conjunto de aprendizajes, información, manejo de instrumentos, Etc. Así, el desarrollo del Módulo 1 La Dirección Escolar permitió un análisis del ámbito educativo a nivel micro, meso y macro. A nivel micro, se realizó un diagnóstico con la participación de la comunidad educativa, donde se identificaron problemas, posibles causas y las alternativas de solución. Complació altamente la participación de docentes, estudiantes y padres de familia en este diagnóstico. A la vez, implicó el planteamiento de desafíos y retos a raíz de la problemática diagnosticada. Se promovió el aprendizaje de las cinco dimensiones del Liderazgo Pedagógico del Directivo que centra el rol directivo en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

El desarrollo de un Módulo 2: Planificación Escolar aperturó el conocimiento de los procesos de gestión de la IE Además, fortaleció el tratamiento que se requiere en los instrumentos de gestión escolar como el PAT, PEI, acciones de prevención como el Mantenimiento del local escolar, Etc. así como los aspectos legales que norman la labor educativa. En este módulo se continuó brindando herramientas para la elaboración del Plan de Acción, desde el trabajo diagnóstico de la escuela asociados a los procesos de gestión que permitieron ubicar las causas del problema dentro de cada proceso. Además se incidió en fortalecer aspectos del liderazgo pedagógico del Directivo como es el manejo de los recursos para lograr un espacio escolar seguro.

En el Módulo 3: Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva se logró una comprensión clara sobre la importancia de generar una convivencia democrática y participativa para el aprendizaje de los estudiantes. El diagnóstico de la escuela miguelista, desde su cultura escolar y su convivencia, permitieron la propuesta de un modelo de disciplina escolar como el Democrático participativo que es un reto asumido de manera implícita en la alternativa de solución de la problemática de la IE atendida en el Plan de Acción; el mismo que se viene asumiendo ya con medidas inmediatas para contrarrestar situaciones inadecuadas al interior de la Institución, para satisfacción de todos. Requiere trabajarse, aún, en la cultura escolar que está tan arraigada el interior de la comunidad educativa.

El desarrollo del Módulo 4 Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico ha permitido un acercamiento a la gestión del desde el liderazgo pedagógico. Se ha diagnosticado la situación actual del currículo en relación al

docente, al directivo y a la escuela. Además, se postula recomendaciones para una gestión pedagógica en torno al currículo y al aprendizaje escolar; las condiciones para los procesos pedagógicos; así como la organización del trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica. Estos aspectos se han abocado en el Plan de Acción en la medida que ha orientado al Directivo a centrar su atención en el conocimiento del currículo y la promoción del trabajo en equipo que es propicio para que el docente reflexione sobre su desempeño y reoriente su práctica pedagógica

El Módulo 5: Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente ha enmarcado con claridad la labor del directivo. Su aporte al Plan de Acción ha impregnado una visión alentadora de solución a una problemática diversa que nace desde las aulas y que corresponde al directivo desde su liderazgo pedagógico atender. Asumir que los instrumentos del MAE son posibles de construir, adaptar y consensuar ha generado nuevos esquemas en el pensamiento del directivo. Otro concepto clarificado es el de Acompañamiento y el de Retroalimentación Formativa Positiva como vía para transformar las actitudes docentes. Favorece y satisface contar con las herramientas que permitan al Líder Pedagógico ser un apoyo para el docente en su desempeño diario.

Asidos del Módulo 6: Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y con lo ya estudiado se ha forjado el Plan de Acción. En este módulo se ha caracterizado el Rol Directivo desde las cinco Dimensiones de Liderazgo Pedagógico, diagnóstico y caracterización de la escuela, árbol de problemas, alternativas de solución; así como el análisis e interpretación de los datos obtenidos de los instrumentos aplicados, y el informe, Etc. que se han considerado en el Plan de Acción. El principal desafío enfrentado ha sido trabajar la articulación del Plan en su conjunto y asumir que el liderazgo del directivo radica en la acción pedagógica y conjunta. Ha sido gratificante elaborar una Propuesta dirigida a solucionar una situación real inmediata con una herramienta elaborada por el mismo directivo.

## 10. Lecciones Aprendidas

La participación en el Diplomado y Segunda Especialidad ha sido una oportunidad brindada por el Ministerio de Educación que ha permitido al directivo de la institución educativa miguelista fortalecer su liderazgo pedagógico a favor de la comunidad educativa. La experiencia formativa genera aprendizajes valiosos que emanan de la experiencia desde la escuela asociada a los conocimientos desarrollados en los módulos, de la interacción con la comunidad educativa, de la interacción con la comunidad de directivos y de la interacción con el equipo formador; todos estos aprendizajes han sido motivo de largos procesos de autorreflexión por parte del Directivo. A continuación, se expone los aprendizajes o lecciones aprendidas:

Diagnosticar y caracterizar a la institución educativa es un proceso complejo, permanente e inacabable, producto de la dinámica escolar diaria de interacción entre sus miembros y de una sociedad paradójicamente tradicionalista y en constante cambio. El diagnóstico, ya sea desde una visión del contexto, como un diagnóstico enfocado en los procesos de gestión institucional como pedagógica permitirá el recojo de información importante para la toma de decisiones y la propuesta de soluciones efectivas y certeras a las que encaminará el Líder Pedagógico para ser asumidas por la comunidad educativa.

Cambiar “posturas mentales” para erradicar una cultura escolar arraigada y justificadamente prejuiciosa frente a los procesos de MAE acarreará trabajo paciente en el Directivo quien demostrará un manejo pleno y un desarrollo permanente de sus habilidades interpersonales para dirigir con pericia los conflictos que se presenten en su labor diaria. Pero, sobre todo, le exigirá involucrar al equipo docente en la elaboración de los instrumentos de recojo de información de su práctica docente y de su desempeño profesional, así como en la participación en espacios de socialización y reflexión de sus resultados, donde la autorregulación y regulación de su desempeño se producirá a partir del intercambio de experiencias entre sus pares.

Gestionar y garantizar un entorno seguro y de soporte es una práctica del Liderazgo Pedagógico del Directivo que comprende una responsabilidad cuyo fracaso o éxito repercute favorable o desfavorablemente en las Condiciones para el aprendizaje. Es nocivo permanecer en un espacio escolar donde haya violencia, acatamiento de normas de manera heterónoma y escaso involucramiento en la vida institucional; por el contrario, éste debe ser seguro tanto en su infraestructura como en

las interrelaciones e interacciones de los grupos etarios. El Líder Pedagógico debe asegurar relaciones de respeto y tolerancia entre los estudiantes, con actitud ética y participativa, como se espera que desempeñen los futuros ciudadanos.

Promover la participación de la comunidad educativa en el diagnóstico de la problemática que la agobia compromete a sus miembros a participar en las alternativas de solución como el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación y a hacer suyos los procesos que gestionan la mejora directa o indirectamente de los aprendizajes. Corresponde al Directivo con Liderazgo Pedagógico generar espacios de sensibilización, reflexión y participación para que la comunidad educativa asuma su protagonismo en el proceso de cambio y mejora de su Institución.

## Referencias

- Capella, J. y Sanchez, G. (1999). *Aprendizaje y constructivismo*. Lima: Massey and Vanier Ediciones.
- Clifford, M. (2006). *Enciclopedia práctica de la pedagogía*. Barcelona: Editorial Océano.
- Ministerio de Educación (2017). *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Trujillo: Ed. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2012). *Escuela Marca Perú. Un modelo de pertinencia y calidad*. Recuperado de <http://repositorio.MINEDU.gob.pe/bitstream/handle/123456789/3550/Escuela%20Marca%20Per%C3%BA%20%20un%20modelo%20de%20pertinencia%20y%20Ocalidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Guía para el participante – Primer fascículo*. Trujillo: Ed. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2008). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regional*. Lima: Ed. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015). *Rutas del aprendizaje. Versión 2015. ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? III ciclo. Área Curricular Comunicación. 1° y 2° grado de Educación Primaria*. Lima – Perú. Recuperado de [file:///C:/Users/Familia/Downloads/documentos\\_Primaria\\_Comunicacion-III%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Familia/Downloads/documentos_Primaria_Comunicacion-III%20(2).pdf)
- Ministerio de Educación (2016). *Planificación escolar. La toma de decisiones informadas*. Trujillo: Ed. MINEDU.

Ministerio de Educación (2017). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Trujillo: Ed. MINEDU.

Ministerio de Educación (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Trujillo: Ed. MINEDU.

Ministerio de Educación (2013). *Rutas del aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas Fascículo 1*. Lima: Ed. MINEDU.

Ministerio de Educación (2015). *Manual de gestión escolar. Directivos construyendo escuela*. Lima: Ed. MINEDU

Ministerio de Educación (2017). Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU. Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica. Recuperado de <http://www.MINEDU.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/137817-rm-657-2017-MINEDU-orientaciones-desarrollo-ano-escolar-2018.pdf>

Ministerio de Educación (2012). *Marco del Buen desempeño docente. Un buen maestro cambia tu vida*. Lima: Ed. MINEDU.

Ministerio de Educación (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Guía para el participante – Primer fascículo*. Trujillo: Ed. MINEDU.

Ministerio de Educación (2015). *Marco del Buen desempeño directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: Ed. MINEDU.

Ministerio de Educación (2013). *Rutas del aprendizaje.. ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? VI ciclo. Área Curricular Comunicación. 1° y 2° grado de Educación Secundaria*. Lima – Perú. Recuperado de [file:///C:/Users/Familia/Downloads/documentos\\_Secundaria\\_Comunicacion-VI.pdf](file:///C:/Users/Familia/Downloads/documentos_Secundaria_Comunicacion-VI.pdf)

Ortiz Alegría, Alfredo Isaac (2015). *Procesos de monitoreo pedagógico y sus implicancias para mejorar la calidad de los aprendizajes en el área de Comunicación de la Institución Educativa N° 55006-17 de Talavera, 2014.* Andahuaylas – Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5215/EDoralai.pdf?sequence=1&isAllowed=y>