

# 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 II CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 2008 DEL DISTRITO DE OTUZCO - PROVINCIA DE OTUZCO - UGEL-OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

ZAVALETA LOYOLA, Nila Doris

La Libertad - Perú

2018

## Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática .....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 2008.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	4
2. Diagnóstico.....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados .....	9
2.1.1 Resultados cuantitativos .....	8
2.1.2 Resultados cualitativos .....	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo .....	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico .....	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución .....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	23
5.1 Marco conceptual .....	23
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	23
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.1 Definición e importancia.....	23
5.1.1.1.2 Características.....	24
5.1.1.1.3 Estrategias.....	25
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.1 Definición.....	25
5.1.1.2.2 Enfoques de acompañamiento pedagógico.....	26
5.1.1.2.3 Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	27
5.1.1.3 Evaluación pedagógica.....	28
5.1.1.3.1 Definición de evaluación.....	28
5.1.1.3.2 Modelos de evaluación.....	29
5.1.2 Área curricular de Comunicación.....	30
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.....	30

5.1.2.2.. Competencia: comprende textos escritos.....	30
5.1.2.3. Estrategias que permiten el desarrollo de la comprensión de textos escritos.....	31
5.1.2.4. Materiales para promover la comprensión de textos escritos.....	31
5.1.2.5. Evaluación de los estudiantes.....	32
5.1.3 Clima escolar.....	32
5.2. Experiencia Exitosa.....	33
6. Diseño de Plan de Acción .....	35
6.1 Objetivos.....	35
6.1.1 Objetivo general.....	35
6.1.2 Objetivos específicos.....	35
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	35
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	39
8. Presupuesto .....	44
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	45
10. Lecciones Aprendidas .....	47
Referencias.....	48

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados de diagnóstico.....	13
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	16
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	38
<i>Figura 5.</i> Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	42
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse .....	43
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	44

## **Introducción**

Teniendo en cuenta que el aprendizaje es un proceso permanente que se desarrolla continuamente, se torna imprescindible que los docentes brinden una educación de calidad con estudiantes capaces de resolver sus propios problemas de manera creativa, crítica, y reflexiva, en un buen clima escolar con aprendizajes significativos que adquieren gracias al desarrollo de diversas estrategias que operativiza el equipo docente.

El presente trabajo académico se ha elaborado en respuesta a la problemática encontrada específicamente en el nivel insatisfactorio de logro de aprendizajes de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 2008 del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco -UGEL Otuzco- La Libertad, situación que desde el rol de líder pedagógico se debe asumir para que a través de una serie de propuestas y en coordinación con la comunidad educativa se revierta, a partir de atender las necesidades formativas para el fortalecimiento del desempeño docente.

Para atender a la necesidad se ha aplicado la técnica del árbol de problemas a fin de identificar las causas que ocasionan el problema y poder a partir de una propuesta viable ser atendidas y revertir la situación en bien de los estudiantes, para lo cual se diseñó el presente trabajo académico el cual está organizado en diez acápite: el primero referido a la identificación de la problemática, en los aspectos: de caracterización del contexto socio – cultural de la Institución Educativa, que considera la ubicación de la Institución Educativa. La formulación del problema identificado a través de la técnica del árbol problemas donde se logra identificar las causas principales del problema y los efectos que produce en la institución educativa y permite conocer las fortalezas, debilidades y oportunidades.

En el segundo acápite, se describe el diagnóstico donde se observa resultados cuantitativos y cualitativos al aplicar diversas técnicas e instrumentos, en un trabajo directo con los actores educativos y luego de procesar la información obtenida se pudo precisar las causas que originan el problema detectado, además de poder visualizar la relación del problema con la visión de cambio de la Gestión de procesos de la Institución, los compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo y Docente.

Así mismo en el acápite tres, en el que se desarrolla la caracterización del rol del directivo como líder pedagógico, teniendo en cuenta las cinco dimensiones de Viviane Robinson, el planteamiento de la alternativa de solución viable y pertinente frente al problema del nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del II ciclo de EBR de la IE N° 2008, la sustentación de la alternativa propuesta a través de un marco conceptual de los puntos críticos a superar con su respectivo sustento teórico.

Igualmente, en el acápite cuatro se presenta el planteamiento de la alternativa de solución seleccionada referida al Plan de Monitoreo y Evaluación a la práctica docente, para que luego en el acápite cinco se desarrolle la sustentación de la alternativa de solución que contiene el marco teórico conceptual, con definiciones básicas de monitoreo, acompañamiento y evaluación, estrategias e instrumentos en la práctica docente, Área de Comunicación, estrategias de comprensión de textos escritos, clima escolar, concluyendo este acápite con el tema de experiencia exitosa. Luego en el acápite seis se muestra el Plan de Acción en el que se presentan los objetivos: general y específicos que se busca lograr, en el acápite siete del Plan de Monitoreo y Evaluación con los riesgos y medidas a adoptar.

En el acápite ocho se presenta, el presupuesto en el que se plantea cada una de las actividades con los respectivos costos que estos podrán ocasionar, así mismo se detalla la fuente de financiamiento con la finalidad de prever los medios económicos y garantizar el éxito de las actividades previstas; en el acápite nueve se presenta la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción que se ha dado durante el desarrollo del proceso formativo, finalizando con el acápite diez referido a las lecciones aprendidas más significativas, y que servirán para fortalecer las capacidades docentes y lograr la mejora de aprendizajes de los estudiantes.

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

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio-Cultural de la Institución Educativa N° 2008**

La Institución Educativa N° 2008 del nivel inicial, está ubicada en el barrio La Ermita en la parte central de la ciudad de Otuzco, distrito y provincia del mismo nombre, región la Libertad, a una altura de 2641 m.s.n.m. Barrio fundado por los monjes agustinos que procedieron de España, haciendo que este Barrio sea considerado como el primer cimiento de la ciudad actual, y según Algunos dicen Otuzco deriva del nombre “Orozco”, ciudad española de donde procedieron los monjes agustinos, a una distancia aproximada de 76 kilómetros de la ciudad de Trujillo. La institución cuenta con un área de 740 m<sup>2</sup> de los cuales 680m<sup>2</sup> están en funcionamiento.

En el barrio la Ermita se cuenta con una población aproximada de 300 habitantes que se dedican a diversas actividades económicas como el comercio de productos de primera necesidad, indumentaria, cultivo de productos propios de la zona; crianza de animales menores que luego los comercializan, la mayoría son trabajadores de instituciones públicas de los sectores educación y salud; otros realizan trabajos eventuales como obreros. Los pobladores cuentan con estudios superiores, en su mayoría las familias son funcionales. La comunidad demanda la necesidad urgente de trabajar desde la institución la problemática de contaminación ambiental, poder contar con agua potable, relleno sanitario, mejorar el servicio de internet, la infraestructura del local y la seguridad ciudadana en favor de los niños y niñas.

La IE N° 2008 atiende a una población de cien estudiantes del nivel inicial entre niños y niñas de las edades de 3, 4 y 5 años. Cuenta con una directora designada con aula a cargo de 4 años B, 2 docentes nombradas encargadas de las aulas 3 y 4 años A, 2 docentes contratadas en las aulas 5 años A y cinco años B y dos auxiliares de educación contratadas. El servicio que brinda la institución se realiza en una infraestructura de adobe, barro y teja, construida por los padres de familia sin ningún criterio técnico, lo cual la hace inadecuada e insuficiente para atender a la población

estudiantil, así como vulnerable a movimientos sísmicos y lluvias, realizándose siempre el mantenimiento respectivo.

Las profesoras tienen dificultades con su tiempo lo que no contribuye a la cristalización de su deseo de trabajar, e interés por superarse. Algunos estudiantes tienen dificultades en áreas básicas: matemática, Comunicación, presentan dificultad en su comportamiento, mostrándose ansiosos, son comunicativos, cooperativos, y su tiempo libre lo dedican a mirar programas televisivos o videos de superhéroes debido a que sus padres trabajan. Los pobladores son: humildes, comunicativos, participativos y muestran interés por la educación de sus hijos, en la Institución se mantiene un buen clima institucional, con docentes comunicativas en su labor pedagógica.

La institución educativa brinda a los estudiantes una educación basada en la práctica de valores, que contribuye al desarrollo integral de los estudiantes y a la vez cumple una función formadora de ciudadanos capaces de transformar y crear cultura, construir sus aprendizajes en base a sus propias experiencias, estudiantes que logran desarrollar su creatividad y fortalecer su desarrollo integral, que asumen responsabilidades según sus propias posibilidades, participativos, comunicativos, creativos, docentes que en su práctica diaria, el estudiante es su razón de ser y en torno al cual gire el quehacer educativo, apoyados por los padres y madres de familia.

Así mismo se cuenta con el servicio Qali Warma, apoyo de la Policía Nacional en la realización de los simulacros de sismos programados por el MINEDU, Hospital de apoyo de Otuzco que brinda apoyo con asesoría en loncheras saludables, con el desarrollo de talleres sobre alimentación saludable, el Instituto Superior Tecnológico que nos brinda apoyo con estudiantes que realizan charlas de lavado de manos bajo supervisión de sus docentes. Dentro de la IE tenemos el comité de Tutoría con quienes se coordina actividades para superar actitudes de violencia entre estudiantes, fortalezas y oportunidades que nos brinda el contexto y que según las necesidades e intereses es aprovechada en la generación de materiales que favorecen la mejora de la competencia comprende textos escritos, de acuerdo a la edad de los estudiantes.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado**

Partiendo de un análisis participativo con los agentes educativos sobre los problemas que aqueja a la IE y priorizando los vinculados al aprendizaje de los estudiantes y considerando que estos no rinden evaluación censal y habiendo revisado las actas de evaluación de años anteriores urge la necesidad de plantear acciones que ayuden a solucionar la problemática: “Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del II ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 2008 del distrito de Otuzco - UGEL Otuzco – La Libertad”

Identificado el problema en la Institución, este se ha analizado mediante la técnica del árbol de problemas, estableciéndose que esta problemática tiene como primera causa el escaso monitoreo y acompañamiento a la docente, el factor asociado es la gestión del MAE específicamente en la planificación (propósito y condiciones), que está vinculado al efecto de la aplicación de metodología no planificada por parte de la docente, ante lo cual la directora pese a tener aula a cargo y cumplir con una recargada labor administrativa, plantea involucrar a las docentes en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes mediante la aprobación del Plan de monitoreo en consenso con el personal de la institución educativa, y realizar el acompañamiento pedagógico a las docentes.

En la causa relacionada con el uso inapropiado de estrategias en el enfoque comunicativo en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, está asociado al factor de gestión del Currículum, específicamente en las capacidades profesionales de la docente sobre el uso inapropiado de estrategias en el enfoque comunicativo que contribuye para que los estudiantes logren aprendizajes poco significativos, ante esta situación el directivo se propone realizar círculos de interaprendizaje con un trabajo colegiado, e implementación de comunidades de aprendizaje dentro de la IE que ayude a la docente en su empoderamiento del enfoque del área de Comunicación, el manejo adecuado de estrategias en el desarrollo de la comprensión de textos escritos en los estudiantes partiendo de su realidad y necesidades para mejorar la comprensión de textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del II ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 2008.

Otra de las causas es el inadecuado uso de materiales y recursos educativos por la docente en el desarrollo de sus sesiones, lo que permite al directivo afirmar que esta situación está asociada nuevamente al factor de la gestión del currículum, específicamente en las capacidades profesionales docentes, teniendo como efecto estudiantes poco motivados en las sesiones de aprendizaje que se nota cuando la docente no aprovecha el material con el que cuenta, algunas veces por falta de conocimientos sobre cómo usar los materiales recibidos del Ministerio de Educación, temor a que los estudiantes al usar el material, lo pierdan o deterioren, falta de iniciativa para elaborar materiales con los padres de familia frente a esta situación se plantea la realización de círculos de aprendizaje para mejorar las capacidades docentes en el uso óptimo de los materiales educativos.

Finalmente está la causa del clima escolar desfavorable para el aprendizaje de los estudiantes asociada directamente al factor de capacidades profesionales docentes que trae como efecto la violencia física y verbal entre estudiantes, que se observa dentro y fuera del aula, manifestada notoriamente cuando la docente no está con ellos, el directivo en su rol de líder pedagógico promueve el tratamiento de situaciones de violencia entre estudiante coordinando con el Comité de Tutoría acciones lúdicas, talleres sobre convivencia armoniosa dentro del aula, apoyo de personal especializado con talleres sobre clima escolar.

Para atender a las causas presentadas y lograr superar el problema, se utilizarán como punto de partida las fortalezas institucionales, así mismo se plantea la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica sostenible planificado y consensuado con el equipo docente, para lograr empoderar a los docentes en el enfoque Comunicativo, en estrategias didácticas acordes al área, así mismo se desarrollarán talleres y jornadas de capacitación para conocer la utilidad de los materiales con los que se cuenta en la IE y optimizar el uso de los materiales educativos en la sesión de aprendizaje, de igual manera desarrollar talleres en el que se empoderará a los docentes en estrategias para promover un buen clima escolar generando el cambio y transformaciones en la comunidad que responda a las demandas territoriales. A continuación, se presenta el árbol de problemas.

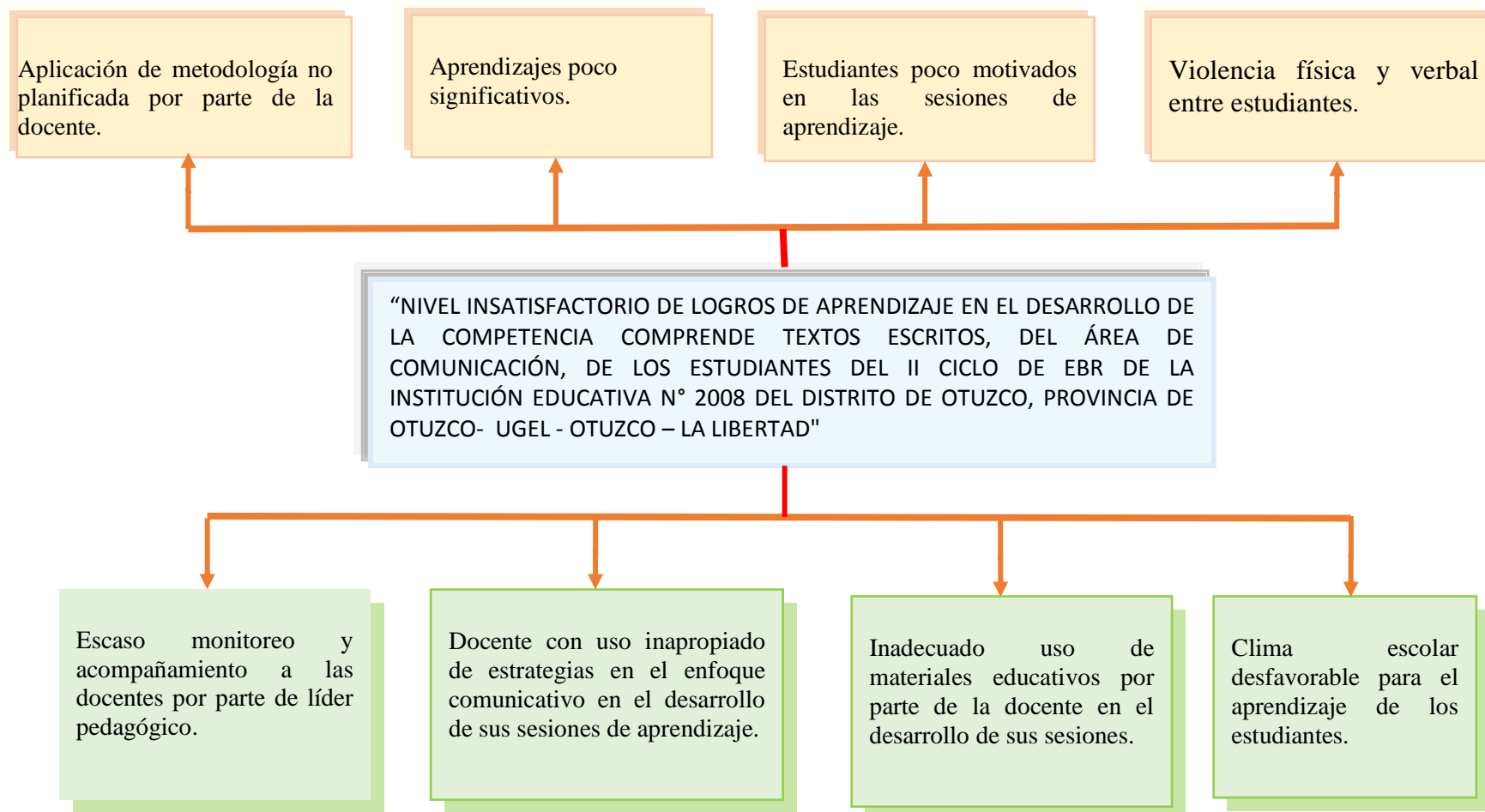


Figura 1 Árbol de problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados

**2.1.1. Resultados cuantitativos.** El problema seleccionado y priorizado está relacionado con la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación y se da en tres aspectos que están vinculados directamente con la mejora de la práctica pedagógica de la docente. Se inicia con el recojo de información a través del monitoreo y la aplicación de la ficha de monitoreo, obteniendo el resultado siguiente: El 64% de ítems no logrados ubica a la docente en el nivel de inicio debido a que no maneja una metodología adecuada en el área de Comunicación al usar estrategias poco pertinentes en la competencia comprende textos escritos originando aprendizajes poco significativos.

Así mismo en el aspecto uso de medios y materiales en la sesión de aprendizaje se obtiene el resultado del 67 % de ítems no alcanzados; lo que permite afirmar que la docente se encuentra en un nivel de inicio que lo demuestra al no operativizar el uso de medios y materiales, ocasionando que los estudiantes se muestren poco motivados en las sesiones de aprendizaje, específicamente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.

Con respecto a la gestión del clima escolar, tenemos que el 67 % de ítems no logrados ubica a la docente en el nivel inicio, lo que permite afirmar que no maneja estrategias adecuadas para la gestión de un buen clima escolar en el aula que se evidencia en agresiones físicas y verbales entre estudiantes que se asocia al trato que reciben los estudiantes por parte de la docente. Esta situación ocasiona actos de violencia física y verbal entre estudiantes lo que afecta la mejora del aprendizaje.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Producto de la aplicación de la guía de entrevista a la docente quien en relación al monitoreo, acompañamiento y evaluación que realiza la directora manifiesta este es insuficiente ya que no cumple con el propósito de brindar asesoría técnico pedagógica a la docente a

La docente afirma que el monitoreo realizado por el directivo, no se desarrolla según cronograma y que falta mejorar el espacio de reflexión. Para invertir esta situación el directivo implementará un monitoreo efectivo al interior de la institución

educativa aceptando el enorme y complejo reto que demande enfrentar las dificultades propias y externas: organización, cultura institucional y formación. Según el Ministerio de Educación, 2017, p. 21, como dice Bolívar (2000, p. 93)” reconstruir, rediseñar o reestructurar lugares y espacios atrapados por burocracia, trabajo individualista y toma de decisiones jerárquicas, por un trabajo en colaboración no es tarea fácil”, pero es posible con un trabajo participativo, elaboración de indicadores e instrumentos; autodiagnóstico además de lo indicado.

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

El problema alrededor del cual gira el presente trabajo académico es el nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, de los estudiantes del II ciclo de EBR de la institución educativa N° 2008 del distrito de Otuzco, UGEL Otuzco, departamento La Libertad del nivel Inicial.

En la elaboración del diagnóstico del problema detectado se han aplicado instrumentos cualitativos y cuantitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos aplicados permiten conocer que la docente no maneja una metodología adecuada en el área de Comunicación con estrategias pertinentes en el enfoque comunicativo, la inoperatividad de materiales en la sesión de aprendizaje, y la inadecuada gestión de la docente en propiciar el clima escolar dentro y fuera del aula. Todo esto como consecuencia de un trabajo asistemático de la docente que no recibió el acompañamiento respectivo ni fue monitoreada continuamente faltando el trabajo colegiado y colaborativo como producto de la reflexión, para el fortalecimiento de sus capacidades profesionales.

Además, de acuerdo a lo encontrado y considerando al instrumento cualitativo se llega a las siguientes conclusiones: El monitoreo y acompañamiento en la Institución es insuficiente ya que a pesar de contar con un Plan este no se ejecuta ya el directivo cuenta con aula a cargo. Igualmente, no se han socializado los instrumentos de monitoreo .

Los procesos que están implicados directamente con la problemática son: proceso referido al PE Dirección y Liderazgo PE01: desarrollar planeamiento institucional, PE01.3 formular el PAT; PO desarrollo pedagógico y convivencia escolar, PO03. Fortalecer el desempeño docente, PO03.1 desarrollar trabajo colegiado, PO03.3 realizar acompañamiento pedagógico; PO04 gestionar los aprendizajes desarrollo pedagógico, PO04.4 evaluar los aprendizajes; PO05 gestionar la convivencia escolar y la participación PO05.1 promover la convivencia escolar, PO05.3 promover la participación de la Institución Educativa; PS soporte al funcionamiento de la Institución Educativa PS 01 administrar recursos humanos y PS 01.2 monitorear el desempeño y rendimiento.

En relación a lo mencionado se ha realizado talleres con personal capacitado, faltando implementar el trabajo colegiado, círculos de interaprendizaje, con temas que ayuden a la docente a fortalecer sus capacidades profesionales de acuerdo a los aspectos encontrados y necesarios a retroalimentar, actividades que se relacionan con el compromiso 4 referido al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la Institución Educativa.

Así mismo todo esto guarda relación con la competencia 5 del MBDDirectivo Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje, así como la competencia 6 del MBDDirectivo que gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

En la realidad observada a través del diagnóstico realizado el equipo directivo para lograr un nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes de 3 años de la Institución Educativa N° 2008 - Otuzco enfrenta los siguientes desafíos: Realizar monitoreo y acompañamiento a docentes, capacitar a docentes en el uso del enfoque comunicativo y estrategias, utilización adecuada de los materiales y recursos educativos, partiendo de la reflexión permanente, asumiendo un trabajo colegiado que se evidencia en las comunidades de aprendizaje, círculos de interaprendizaje, elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación a los estudiantes, jornadas de reflexión a padres de familia con personal especializado para la prevención de actos de violencia física y verbal.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>“Alcanzar un nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes de 3 años de la Institución Educativa N° 2008 del distrito de Otuzco - UGEL Otuzco”</p>	<p><b>2.1.1. Resultados cuantitativos.</b> El problema seleccionado y priorizado está relacionado con la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación y se da en tres aspectos que están vinculados directamente con la mejora de la práctica pedagógica de la docente. Se inicia con el recojo de información a través del monitoreo y la aplicación de la ficha de monitoreo, obteniendo el resultado siguiente: El 64% de ítems no logrados ubica a la docente en el nivel de inicio debido a que no maneja una metodología adecuada en el área de Comunicación al usar estrategias poco pertinentes en la competencia comprende textos escritos originando aprendizajes poco significativos.</p> <p>Así mismo en el aspecto uso de medios y materiales en la sesión de aprendizaje se obtiene el resultado del 67 % de ítems no alcanzados; lo que permite afirmar que la docente se encuentra en un nivel de inicio que lo demuestra al no operativizar el uso de medios y materiales, ocasionando que los estudiantes se muestren poco motivados en las sesiones de aprendizaje, específicamente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.</p> <p>Con respecto a la gestión del clima escolar, tenemos que el 67 % de ítems no logrados ubica a la docente en el nivel inicio, lo que permite afirmar que no maneja estrategias adecuadas para la gestión de un buen clima escolar en el aula que se evidencia en agresiones físicas y verbales entre estudiantes que se asocia al trato que reciben los estudiantes por parte de la docente. Esta situación ocasiona actos de violencia física y verbal entre estudiantes lo que afecta la mejora del aprendizaje.</p>	<p><b>PO DESARROLLO PEDAGÓGICO</b> PO03 Fortalecer el desempeño docente PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.</p> <p><b>PO DESARROLLO PEDAGÓGICO</b> PO03.Fortalecer el desempeño docente PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado.</p> <p><b>PO DESARROLLO PEDAGÓGICO Y CONVIV. ESCOLAR</b> PO05. Gestiona la convivencia escolar y la participación. PO05.2 Promover la convivencia escolar.</p>	<p><b>Compromiso 4:</b> Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la I. E.</p> <p><b>Compromiso 1:</b> Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes</p> <p><b>Compromiso 5:</b> Gestión de la tutoría y convivencia escolar en la I. E.</p>	<p><b>Competencia 5:</b> 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 los logros de aprendizaje.</p> <p><b>Competencia 6</b> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> <p><b>Competencia 2</b> Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el buen trato, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad</p>

	<p><b>Resultados cualitativos:</b>  la docente quien en relación al monitoreo, acompañamiento y evaluación que realiza la directora manifiesta este es insuficiente ya que no cumple con el propósito de brindar asesoría técnico pedagógica a la docente a</p> <p>La docente afirma que el monitoreo realizado por el directivo, no se desarrolla según cronograma y que falta mejorar el espacio de reflexión. Para invertir esta situación el directivo implementará un monitoreo efectivo al interior de la institución educativa aceptando el enorme y complejo reto que demande enfrentar las dificultades</p>	<p>PE Dirección y liderazgo  PE 01.3 Formular el PAT  PO Desarrollo pedagógico y convivencia escolar  PO03.Fortalecer el desempeño docente  PO03.1 Desarrollar el trabajo colegiado.  PO03.3 Realizar el acompañamiento pedagógico. Ministerio de educación 2017.</p>	<p><b>Compromiso 4:</b>  Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la I. E.  R.M. N° 657-2017-MINEDU.  Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en Instituciones Educativas y programas educativos de la educación básica.</p>	<p><b>Competencia 5:</b> que 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 los logros de aprendizaje</p> <p><b>Competencia 6:</b> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I. E. a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. MBDDocente Ministerio de educación b 2012.</p>
--	--	---	--	---

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

### 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Citando las dimensiones de Robinson mencionados en el texto del Módulo Introductorio (Minedu, 2016) donde se sustenta el rol del líder pedagógico: La primera dimensión es el establecimiento de metas y expectativas, en referencia a esta dimensión se plantea metas de logros de aprendizaje en el área de Comunicación de acuerdo al problema priorizado, para lograr las metas propuestas a nivel de institución, fundamentalmente del compromiso de gestión que implica mejorar los aprendizajes. Es deber del líder pedagógico, orientar los esfuerzos de su comunidad educativa, hacia el logro de los aprendizajes y el cumplimiento de todos los compromisos de gestión.

La segunda dimensión, obtención y asignación de recursos de manera estratégica. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea, garantizar que los docentes cuenten con todos los recursos y materiales que brinda el Minedu hagan uso adecuado de los mismos y promuevan la construcción del aprendizaje de manera significativa. No se puede exigir logros, si antes no hubo una adecuada implementación, a los docentes, con los recursos y materiales pertinentes.

La tercera dimensión, planeamiento coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se debe reflexionar con los docentes sobre la importancia de la planificación en la enseñanza la competencia comprende textos escritos,. Coordinar y revisar con los profesores el documento oficial, priorizando el correspondiente al área de Comunicación, buscando siempre una secuencia y articulación lógica con las demás áreas. Retroalimentar la práctica pedagógica en el área de Comunicación, basándose en la observación del desempeño docente en el aula. Además de monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados en la competencia comprende textos escritos, en consonancia con las metas establecidas. Estas acciones influyen significativamente en los docentes, y asegura que puedan lograr una mejora de los niveles de logro de los aprendizajes en sus estudiantes.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece, promover, incentivar e involucrarse en los procesos del aprendizaje de los estudiantes; así como, en la capacitación y desarrollo profesional de sus docentes, a fin de que

puedan actuar como líderes y aprendices al mismo tiempo. De esta manera se está fortaleciendo las capacidades docentes que repercutirá en la mejora de los aprendizajes. En una comunidad educativa orientadora, generadora de confianza y buen manejo de los temas pedagógicos que complementan su quehacer en el aula

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado se propone, garantizar que los docentes se enfoquen prioritariamente en la enseñanza, y los estudiantes en el aprendizaje los aprendizajes. El siguiente cuadro sintetiza lo dicho precedentemente.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
- Establecimiento de metas y expectativas	se plantea metas de logros de aprendizaje en el área de Comunicación de acuerdo al problema priorizado, para lograr las metas propuestas a nivel de institución, fundamentalmente del compromiso de gestión que implica mejorar los aprendizajes. Es deber del líder pedagógico, orientar los esfuerzos de su comunidad educativa, hacia el logro de los aprendizajes y el cumplimiento de todos los compromisos de gestión.	- Porque a través de esto se logrará la reflexión sobre los aprendizajes de los estudiantes en el equipo docente que servirá para tomar decisiones, mejorando el liderazgo pedagógico y el nivel de logro de los estudiantes en la comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.
- Uso estratégico de recursos, en forma estratégica.	- En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea, garantizar que los docentes cuenten con todos los recursos y materiales que brinda el Minedu hagan uso adecuado de los mismos y promuevan la construcción del aprendizaje de manera significativa. No se puede exigir logros, si antes no hubo una adecuada implementación, a los docentes, con los recursos y materiales pertinentes	- Porque las docentes con un mejor conocimiento operativizan mejor el uso de los materiales educativos para tener estudiantes motivados en la sesión de aprendizaje que logran mejores resultados de aprendizaje.
- Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	- En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se debe reflexionar con los docentes sobre la importancia de la planificación en la enseñanza la competencia comprende textos escritos, Coordinar y revisar con los profesores el documento oficial, priorizando el correspondiente al área de Comunicación, buscando siempre una secuencia y articulación lógica con las demás áreas. Retroalimentar la práctica pedagógica en el área de Comunicación, basándose en la observación del desempeño docente en el aula. Además de monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados en la competencia comprende textos escritos, en consonancia con las metas establecidas. Estas acciones influyen significativamente en los docentes, y asegura que puedan	- Porque es necesario fortalecer la reflexión sobre la práctica docente para el logro de las metas de aprendizaje establecidas a través de la retroalimentación formativa y sumativa a las docentes.
- Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	- En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece, promover, incentivar e involucrarse en los procesos del aprendizaje de los estudiantes; así como, en la capacitación y desarrollo profesional de sus docentes, a fin de que puedan actuar como líderes y aprendices al mismo tiempo. De esta manera se está fortaleciendo las capacidades docentes que repercutirá en la	- Porque la labor docente en la institución educativa está basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua para poder efectuar un acompañamiento personalizado y oportuno de acuerdo a los aspectos a fortalecer en la docente monitoreada.

	mejora de los aprendizajes. En una comunidad educativa orientadora, generadora de confianza y buen manejo de los temas pedagógicos que complementan su quehacer en el aula	
- Asegurar un ambiente seguro y de soporte.	- - asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado se propone, garantizar que los docentes se enfoquen prioritariamente en la enseñanza, y los estudiantes en el aprendizaje los aprendizajes. El siguiente cuadro sintetiza lo dicho precedentemente.	- Para que los docentes y estudiantes se sientan felices, porque en un buen clima escolar se logra mejores aprendizajes.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

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

Frente a la problemática presentada y priorizada: nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del II ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 2008 del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco, se considera como alternativa viable de solución: la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica pedagógica de la docente de la sección de 3 años en el área de Comunicación, que genere un impacto favorable en los estudiantes, el interés por mejorar el uso de estrategias de comprensión de textos en el área de Comunicación por el personal docente que está en estrecha relación con la gestión curricular de la institución y el mejoramiento del buen clima escolar .

En la alternativa priorizada el directivo ejerce su liderazgo pedagógico propiciando desde su gestión la conducción e involucramiento de los actores educativos partiendo de la reflexión, buscando el consenso para aprobar y tomar decisiones respecto a la implementación y ejecución del Plan del Monitoreo. Así mismo establece una relación de respeto con los diferentes miembros de la comunidad educativa basado en un clima de confianza, a través de una escucha activa y un dialogo horizontal. Estas condiciones generadas por el directivo conllevan a que todos los actores contribuyan corresponsablemente en la formación de los estudiantes y que aporten valor pedagógico fundamental orientado a elevar a un nivel satisfactorio en el desarrollo de la competencia comprensión de textos en el área de Comunicación.

La propuesta de solución asume compromisos de gestión escolar relacionada con el compromiso 4 Acompañamiento y Monitoreo de la práctica pedagógica que involucra procesos de gestión al realizar el acompañamiento pedagógico a la docente que operativiza estrategias y con una continua reflexión sobre su desempeño, partiendo del análisis de los resultados del diagnóstico en donde a través de la reflexión se evidencie la necesidad de fortalecer las capacidades de la docente en el área de Comunicación, en cuanto a estrategias, uso de recursos y evaluación pertinente de los estudiantes para el desarrollo de la competencia comprende textos, planteando situaciones significativas que consideren la contaminación ambiental, el comercio como actividad económica, la agricultura como actividad productiva entre otras demandas territoriales.

Para lograr cumplir con el compromiso 4 es necesario gestionar el cumplimiento del compromiso 5 de gestión, referido al buen clima escolar que se desarrolla en un ambiente propicio que será posible lograr al involucrar a los agentes educativos en el desarrollo de talleres con personal especializado a los padres de familia sobre acciones de prevención de actos de violencia física y verbal de los estudiantes que influye directamente en el logro de mejores aprendizajes en cuanto al problema priorizado.

El Monitoreo, acompañamiento y evaluación responde a la solución asertiva de la problemática según diagnóstico realizado: la necesidad de un empoderamiento del enfoque del área por la docente; habitantes del barrio que se caracterizan por dedicarse a actividades comerciales de la zona; contaminación ambiental; obreros, trabajadores de instituciones públicas. Como directivo en el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizaje, es imprescindible sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación en la competencia comprensión de textos de la IE N° 2008 aprovechando y optimizando los recursos del contexto y de la institución.

El monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica de la docente en su planificación, ejecución y evaluación muestra estrecha relación con las demandas recogidas en el diagnóstico: escaso monitoreo y acompañamiento por el líder pedagógico, uso inapropiado de estrategias en el enfoque comunicativo, inadecuado uso de materiales y recursos educativos en el desarrollo de sesiones, inadecuada aplicación de instrumentos de evaluación del estudiante por la docente, violencia física y verbal entre estudiantes en relación con las potencialidades como características geográficas riqueza hidrológica: agua del Urmo; sociales habitantes que ejercen diferentes actividades económicas comerciales; culturales como veneración a la Inmaculada Virgen de la Puerta, danzas típicas, ruinas de Machigón.

El directivo cumpliendo con su rol de líder pedagógico implementa el Plan de Acompañamiento considerando la diversidad cultural en la planificación curricular que se trabaja con las docentes que vienen a ser el capital social, con una reflexión permanente de la práctica pedagógica, los círculos de interaprendizaje para orientar y mejorar su práctica pedagógica, donde se difunde y promueve las actualizaciones, manteniendo el trabajo colegiado e interés por mejorar los aprendizajes de los estudiantes, el directivo en la responsabilidad de mantener un buen clima institucional

promueve además de la realización de talleres actividades integradoras para asegurar la participación de los padres de familia.

Si “el monitoreo suele ser definido como la acción de observación y acompañamiento reflexivo, con la finalidad de aportar información sobre su desarrollo, posibilitando la toma de decisiones y la eventual implementación de cambios en la ejecución del mismo en función del cumplimiento de los objetivos planteados” y el acompañamiento según (Minedu, 2016 p. 42), 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”.

Fancy Castro, menciona que: “la implementación de un currículo reformulado supone rupturas en las concepciones sobre la construcción del conocimiento, el aprendizaje, la pedagogía y la didáctica” (como se cita en Guerrero, 2016a). Esto supone cambios en los propios sistemas de creencias de los actores educativos acerca de los roles que cumplen la escuela, los docentes y los estudiantes. Por esa razón, dice Castro: “la gestión del currículo supone necesariamente una negociación de significados entre directores y docentes, debiendo los primeros ayudar a los segundos a cuestionar y superar determinadas certezas, así como a construir nuevas” (como se cita en Guerrero, 2016a) (Texto del módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente 2017, p.13).

Asimismo, existen experiencias exitosas como la implementación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico e institucional para maestros y maestras de 54 instituciones educativas de seis redes educativas rurales distritos de Ayabaca-Paimas. Piura en el año 2011, de la Directora de la IE José Antonio Encinas Ana Quiroz Ballón.

Según la Ley General de Educación N° 29044 y normas vigentes el directivo orienta la participación de los actores educativos y entre sus funciones y responsabilidades: el docente planifica, desarrolla y evalúa actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, respetando las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa integradora, participa en programas de capacitación y actualización profesional, el estudiante como centro del proceso y del sistema educativo, asume con responsabilidad su proceso de aprendizaje, practicando continuamente la tolerancia y solidaridad con diálogo y convivencia armónica con sus compañeros, profesores y comunidad, participación responsable en organizaciones estudiantiles, dentro de la comunidad ejerciendo sus derechos.

La familia como primeros responsables de la educación de sus hijos, participan colaborativamente brindando un trato respetuoso a sus hijos que lo demuestran en el diario vivir; la comunidad educativa conformada por estudiantes, padres de familia, profesoras, directivo, ex alumnos y miembros de la comunidad local organizados a través del Consejo Educativo Institucional, participan en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional en lo que les corresponde, si todos los actores ejercen su rol se podrá superar el problema encontrado y priorizado así como el logro de aprendizaje de los estudiantes.

El MAE aplicado como alternativa viable de solución al problema priorizado permite al directivo recoger información objetiva y útil de la práctica docente, mostrando sus aciertos y debilidades, focalizando sus necesidades más urgentes para darle un tratamiento adecuado con el plan de mejora tomando decisiones acertadas ante la problemática priorizada, con el asesoramiento que se brinda para transformarlo en potencialidades que contribuyan a la mejora de los aprendizajes, teniendo en cuenta el enfoque de gestión basado en procesos, al ejecutar cada uno de los procesos de gestión escolar implicados, específicamente con el proceso estratégico de dirección y liderazgo PE01 desarrollar planeamiento institucional PE01.3 formulación del PAT.

Así mismo en el PO: proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, PO03: fortalecer el desempeño docente PO03.1 desarrollar trabajo colegiado en un ambiente de respeto con la realización de círculos de interaprendizaje en un trabajo conjunto de docentes, con el PO03.3 con la realización del acompañamiento pedagógico a la docente monitoreada; el PO05 de gestionar la convivencia escolar y la participación con el PO05.1 que permite promover la convivencia escolar estableciendo con los estudiantes acuerdos a cumplir en un clima armonioso que es propiciado por la docente con estrategias que ayudan a los estudiantes al cumplimiento de los acuerdos establecidos y consensuados en el aula, así como con el PO05.3 que promueve la participación de la comunidad educativa.

De igual modo el Proceso de Soporte al funcionamiento de la institución educativa con el PS01: administrar recursos humanos con el PS01.2 al monitorear el desempeño y rendimiento, como lo encontramos en la Competencia 2 del MBDD que nos dice que debemos promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la IE y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Si la práctica pedagógica se sustenta en una visión transformadora que permita transitar de la enseñanza tradicional a la producción del conocimiento, resulta significativo y pertinente reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente, de manera participativa y consensuada, con espacios de diálogo reflexivo en el proceso de monitoreo y acompañamiento; con una comunicación asertiva, organizando y desarrollando círculos de interaprendizaje sobre acompañamiento y monitoreo.

El directivo realiza actividades referidas al logro de aprendizajes y el resultado del monitoreo y evaluación para evaluar y comparar la situación inicial con la situación final; registrando incidencias que se presenten, para poder ir verificando la mejora en la práctica pedagógica de la docente y tener al final del trimestre o al término del año escolar evidencias que ayuden a emitir un juicio de valor pertinente respecto a la docente, monitoreada, donde el trabajo colaborativo y colegiado se evidencie.

El directivo en el acompañamiento pedagógico promueve en la docente el análisis reflexivo de su práctica y entornos en donde lo realiza. Con un examen e interrogación sobre la enseñanza, características de los ambientes escolares, estudiantes y condiciones para transformar las estrategias didácticas y mejorar los aprendizajes. Con una retroalimentación formativa, herramienta importante para la clarificación de situaciones problemáticas y el fortalecimiento de las relaciones entre directivos y docentes con orientación crítica y autocrítica y evaluar la situación inicial de la final, trabajando con los resultados cuantitativos de las evaluaciones al estudiante y de las actas de evaluación además de los resultados del monitoreo que resulte de las visitas a aula.

“La retroalimentación positiva busca que, fruto del diálogo entre el director y el docente, este se dé cuenta de sus aciertos. Por contrario la retroalimentación negativa busca corregir los errores y omisiones que cometa el docente para que se haga cada vez más competente”. (Canto, 2011), así mismo señala que sea la retroalimentación que se adopte su finalidad es “la transformación de las actitudes, voluntades y prácticas para mejorar la competencia y el desempeño del docente”, convirtiendo el aula en un espacio placentero desde el punto de vista educativo para los estudiantes y docentes citado Minedu, 2017a, p.52.

El directivo en la retroalimentación busca el diálogo para lograr mayor impacto, una retroalimentación efectiva con detalles, que atienda a las necesidades de la

docente y propicie la reflexión constante; considerando que el monitoreo no es exclusivo del directivo y mucho menos cuando tiene aula a cargo se coordinará con actores educativos implicados para la visita al aula y poder identificar avances en los compromisos sobre la base de indicadores priorizados como estrategia de monitoreo, en el acompañamiento con el desarrollo de círculos de interaprendizaje, comunicación activa, trabajo conjunto en socialización de experiencias y resolución de problemas de la práctica docente.

Teniendo en cuenta que la evaluación es un proceso sistemático y continuo necesario en la institución donde el directivo tiene especial cuidado en involucrar a las docentes en todo el proceso, usando los resultados obtenidos de la evaluación para promover el desarrollo profesional, acompañamiento y apoyo técnico, y se pueda lograr los objetivos propuestos visualizados en el Marco del Buen desempeño docente, dejando de ver a la evaluación como un acto de control, sanción y /o persecución sino como una evaluación formativa para lograr que el proceso educativo se cumpla según lo planificado y cumpliendo la función motivadora que impulsa a cada docente continuar trabajando hasta alcanzar lo propuesto.

Como señala Valdés (2009), la autoevaluación es “el método por medio del cual, se le solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño” (Minedu, 2017, p. 63) siendo el directivo quien propicie espacios favorable para propiciar en la docente la autoevaluación como base para promover el cambio positivo de la práctica pedagógica y alcanzar una cultura innovadora en la institución educativa a para subrayar que la autoevaluación ha evidenciado ser una propuesta esencial para facilitar la teoría del cambio de la práctica docente y promover una cultura innovadora en las escuelas y las aulas todo esto acompañado de la coevaluación como una evaluación que se realice entre docentes y la heteroevaluación con participación de docentes involucradas.

## 5. Sustentación de las Alternativas de Solución Priorizadas

### 5.1 Marco Conceptual

El monitoreo, acompañamiento y evaluación abarca diferentes definiciones de temas que son necesarios interiorizar en la labor de directivo, para lograr la mejora del nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes de 3 años de la Institución Educativa N° 2008 del distrito de Otuzco, materia de investigación en el presente trabajo académico.

#### **5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente.**

Considerando que, alcanzar el logro de aprendizajes significativos en nuestros estudiantes, implica comprender el verdadero significado de monitoreo, acompañamiento y evaluación, así como operativizar diferentes estrategias en su aplicación para poder fortalecer la práctica pedagógica de la mejor manera; con el presente acápite se presenta conceptos e ideas básicas necesarios para alcanzar la solución al problema priorizado.

**5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.** En relación a monitoreo pedagógico se puede decir que actualmente esta actividad es indispensable realizar en las Instituciones Educativas que buscan estudiantes competentes que puedan enfrentar situaciones diversas que será posible lograr considerando lo que afirma Tedesco “solo con el fortalecimiento de la labor educativa se lograrán acortarlas brechas en una sociedad que cada vez más valora la producción del conocimiento” citado en Minedu, 2017a, p.12

##### *5.1.1.1.1. Definición*

“proceso sistemático de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos que evidencia la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula. En otras palabras, 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” (Ministerio de Educación, 2014, p. 50).

Es decir, el monitoreo pedagógico permite la interacción entre docente, estudiantes y directivo, cuyo recojo de información permitirá mejorar esta inter-

relación para el logro de los aprendizajes de los estudiantes a través de una eficaz toma de decisiones que ayuden a alcanzar un nivel satisfactorio en la competencia comprende textos escritos.

El monitoreo pedagógico es importante por las siguientes razones:

-Para mejorar el desempeño docente: El monitoreo pedagógico es importante porque proporciona a los docentes un espejo en el cual mirarse y saber si están realmente progresando o no en la medida de lo que se espera. En tal sentido mientras más espejos tenga un docente que le devuelven información sobre sus aciertos y errores mayores serán las posibilidades de saber hacia dónde tiene que avanzar o que debe corregir. Si no los tuviera tendría una apreciación muy subjetiva sobre sus avances o sobre sus dificultades.

-Para mejorar la motivación y compromiso de los docentes: Según lo expresado en Minedu, 2017, p.14 “Lo que haga o diga el director es un elemento fundamental que determina la motivación, la implicación y el compromiso de los docentes de su escuela (Leithwood y Beatty 2008)”. Así un reconocimiento en público o privado, unas palabras de aliento, acciones que muestren interés, consideración y afecto del directivo hacia el docente puede hacer más que muchas acciones de mejora; esto se puede alcanzar con un monitoreo positivo.

-Porque el perfil de egreso es un derecho de los estudiantes: Los niños y jóvenes tienen el derecho de aprender lo que el currículo ofrece, por tanto, avanzar hacia una enseñanza que haga posible dicho derecho es ineludible, por eso es importante que las docentes cuenten con el apoyo directivo y no pueden solos en el esfuerzo. En este sentido el monitoreo es una estrategia de apoyo a la mejora profesional de los docentes en beneficio del logro de aprendizajes de los estudiantes

*5.1.1.1.2. Características.* De acuerdo a lo planteado por Minedu 2016

-Sistemático y pertinente: Porque supone un seguimiento secuencial y organizado de cada docente a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica

-Flexible y gradual: Debe plantear distintas alternativas para apoyar a los docentes desde lo más simple y sencillo a lo más complejo.

-Formativo, motivador y participativo: Debe promover el crecimiento profesional del docente como parte de un plan de formación permanente en la

escuela. De forma complementaria con el asesoramiento y acompañamiento debe generar espacios de reflexión y mejora continua, promoviendo el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un entorno de confianza y respeto.

- Permanente e integral: permite obtener información durante el desarrollo de los procesos pedagógicos: planificación, ejecución y evaluación

*5.1.1.1.3. Estrategias:* Considerando que el monitoreo pedagógico no es exclusivo del directivo y menos cuando tiene aula a cargo; por ello existen estrategias que pueden hacerlo viable.

- Visita al aula: El directivo visita el aula de la docente para observar la mejora en su desempeño docente en relación a la competencia comprensión de textos del área de Comunicación, para identificar avances en los compromisos de gestión pedagógica.

- Observación entre pares: Cada docente es un experto en áreas que mejor desarrolla; el experto visita a la otra docente que note dificultades para procurar avances en una inter relación de confianza y aporte mutuo.

- Autogestión: los docentes saben cuáles son las acciones que no dominan y los indicadores a lograr, por eso toma nota de su avance.

**5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico:** Siendo el acompañamiento pedagógico un proceso, que contribuye al fortalecimiento profesional docente, es preciso definirlo.

*5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.* El acompañamiento

pedagógico según la R. S. G. N° 008-2017 “es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes de manera individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.”

El acompañamiento pedagógico a la docente monitoreada para lograr un nivel satisfactorio en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación dentro de la institución se alcanza cuando el directivo logra consolidar el grupo humano con el personal docente que realiza un trabajo colegiado y colaborativo en los círculos de interaprendizaje para mejorar su práctica docente, que busca la mejora continua en un trabajo colaborativo con las docentes y directivo.

Autores como Vesub y Alliaud (2012) (Ministerio de educación, 2017a, p.42) “destacan la importancia de la reflexión sobre la práctica como central durante el proceso de acompañamiento pedagógico apoyada en la revisión de la teoría acerca de lo que funciona o no en la pedagogía.” implica esto la revisión de los propios esquemas mentales, creencias, rutinas, hábitos y actitudes que se evidencia en el actuar de los estudiantes, sin duda alguna con esto será evidente la mejora de los aprendizajes en los estudiantes en lo que respecta al nivel satisfactorio en la comprensión de textos en el área de Comunicación.

Según las razones que justifican la política de acompañamiento según Vesub (2011, p. 13) (Minedu, 2017a p.43) “los programas de apoyo pedagógico permiten el desarrollo sistemático de las operaciones cognitivas vinculadas con la reflexión y sientan las bases de la mejora permanente del trabajo escolar” permite afirmar que la comprobación de que el aprendizaje autónomo, horizontal y colaborativo repercuten de forma efectiva en el cambio de las prácticas de enseñanza, esto ayuda a las docentes acompañadas en su IE a que pueden revisar y apropiarse de aprendizajes previos y articularlos con los desafíos que enfrentan en su quehacer pedagógico al asumir riesgos que brinda el impulso necesario para enriquecer el trabajo del aula.

Así mismo el acompañamiento pedagógico permite terminar con el aislamiento y el trabajo individual de las docentes en la Institución al permitir una integración entre las docentes que va más allá de un espacio privado del aula con una agenda común y un conjunto de valores compartidos. Entre otro de los argumentos tenemos que el acompañamiento pedagógico es una alternativa viable frente a modelos de formación predominante en reformas educativas de los años noventa.

*5.1.1.2.2. Enfoques del acompañamiento pedagógico.* Diversos son los enfoques sobre este tema tratado, sin embargo, en la Institución Educativa N° 2008 el directivo lo desarrolla según R.S.G. N° 008-2017-MINEDU, considerando los siguientes enfoques:

- Reflexivo crítico: “Implica que el profesor afirme su identidad profesional en el trabajo cotidiano. Reflexiona en y desde su práctica social...” para poder alcanzar el nivel satisfactorio en la competencia comprensión de textos escritos a partir de la reflexión docente sobre su práctica, viene toma de decisiones acertadas para poder interiorizar críticamente los saberes que se logra con el desarrollo de habilidades.

-Inclusivo: Este enfoque merece singular importancia porque con su aplicación se logra la transformación del sistema educativo al lograr incluir en la atención que brinda a los estudiantes la atención a sus diversas necesidades, logrando su participación en el quehacer educativo, cultura y comunidad erradicando la exclusión desde la educación.

-Intercultural: Se desarrolla a través de diferentes actividades de aprendizaje donde los estudiantes practican el reconocimiento, respeto y valoración de la diversidad cultural y lingüística, buscando el cambio que vaya más allá de las relaciones sociales, a una erradicación de la desigualdad y discriminación, aunque parezca utópico, es posible si perseveramos.

*5.1.1.2.3. Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Considerando que el monitoreo se brinda a cada docente, el acompañamiento en la institución educativa, responde a las necesidades de cada docente, sin descuidar que se pretende mejorar los desempeños para lograr las exigencias del currículo, los docentes no pueden recibir una misma retroalimentación, resaltando que en la variedad de estrategias que pueda existir la visita al aula es la estrategia principal. A continuación, se describe otras estrategias de acompañamiento:

- Visitas a aula: Tiene como base la observación, es esencial para poder brindar asesoría y asistencia personalizada a la docente, ayuda a ver las interacciones durante la sesión de clase; cada visita sirve de insumo para la planificación de la visita posterior, la frecuencia de las visitas estará en función de la necesidad de la docente el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la institución.

-Círculos de interaprendizaje: Zonas de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivo de una misma institución o comunidad para tratar temas de interés común sobre su práctica pedagógica. Beneficia la socialización y valoración de prácticas docentes exitosas mediante la discusión y reflexión; ayuda a profundizar en ciertas estrategias pedagógicas; exige alto grado de participación de los asistentes; así como el registro de las ideas fuerza de los participantes y consensos que deriven de la reflexión. En la interacción que se produce se fortalece la comunicación, trabajo conjunto, socialización de experiencias, así como la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica pedagógica.

-Pasantías: Requiere prever quien atenderá a los estudiantes de la docente que realizará la pasantía. Es la observación del desempeño exitoso de una docente por

otra docente que tiene dificultades en el mismo desempeño, desarrollo de determinada estrategia o metodología.

-Comunicación virtual: Estrategia que se desarrolla a través del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el acompañamiento a la práctica pedagógica, es una herramienta económica, innovadora y rápida.

-Sistematización de la práctica: El acompañamiento es un espacio idóneo donde acompañadas y acompañados se apropian de esta estrategia. Contribuye a precisar y valorar acciones con mejores resultados e identificar lecciones aprendidas.

-Talleres de seguimiento: estrategia que focaliza aspectos de la práctica educativa o institucional que necesitan de mejora. Permiten la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo la dirección de un experto que brinda el taller. Requieren planificación participativa, así como un apoyo logístico que facilite la reflexión, producción individual y colectiva e identificación.

**5.1.1.3. Evaluación pedagógica.** Por ser una actividad sistemática y permanente, que contribuye eficazmente a la mejora de la práctica docente en el logro de los aprendizajes, es necesario definirla.

*5.1.1.3.1. Definición de evaluación pedagógica.* Evaluación pedagógica es una forma de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca en las docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10).

Para Valdés (2000), (Minedu, 2017a, p. 59) la evaluación del docente sobre su práctica pedagógica es “una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente”. De lo mencionado se puede afirmar que la evaluación pedagógica será efectiva si se logra la reflexión de la docente acerca de su práctica pedagógica teniendo en cuenta las evidencias con las que se cuente, todo esto para mejorar su desempeño.

*5.1.1.3.2. Modelos de evaluación.* Según Valdés, citado por Almuíñaz (2013) Minedu, 2017a y otros varios autores diferencian distintos modelos de evaluación:

- Modelo centrado en el perfil docente: Este modelo evalúa el desempeño docente de acuerdo a un perfil previamente elaborado con participación de los actores educativos, de lo que es un “profesor ideal”, la participación y consenso de los actores en la elaboración del perfil del profesor ideal es rescatable en este modelo.

- Modelo centrado en los resultados obtenidos: Considera que para evaluar a las docentes la mirada debe estar dirigida a lo que realizan los estudiantes, (resultados alcanzados) como consecuencia de lo que ellos hacen en su práctica pedagógica, resultando cuestionable que la docente sea la responsable absoluta del éxito o fracaso de los estudiantes, pues este resulta de diversos factores influyentes en el estudiante.

- Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula: En relación con este modelo la evaluación docente se hace identificando comportamientos de la docente vinculados a los logros de los estudiantes, en conclusión, está relacionado con la capacidad de la docente para crear un clima favorable al aprendizaje.

- Modelo basado en la opinión de los estudiantes: Considera a los estudiantes la mejor fuente de información sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje y cumplimiento de objetivos académicos del profesor, resulta un tanto controvertido, debido a que los estudiantes no tienen la madurez suficiente para emitir juicios de valor reales sobre el desempeño docente.

- Modelo de evaluación a través de pares: Los pares son expertos en el campo docente y disciplina en la que el docente ejerce su labor, aunque no resulta tan confiable cuando la comunidad educativa no está preparada, ya que entre ellos puede haber algún tipo de relación, conflictos político o intereses.

- Modelo de autoevaluación: En la institución, este modelo se considera pertinente, debido se usa como un complemento de otro modelo de evaluación, se basa en la reflexión de la docente sobre su práctica pedagógica para obtener un mejor desempeño, se conoce su percepción sobre su propia práctica, dificultades que tiene, metas que pretende docente, ayuda a tener información que sería imposible obtener con otros modelos de evaluación, el riesgo a correr es que los objetivos de la evaluación no se oriente a la formación y lo realicen solo por cumplir o complacer a las autoridades.

- Modelo de evaluación a través de portafolio: La institución educativa toma este modelo de evaluación porque su uso va a permitir evaluar el desempeño docente más objetivo al tener acceso a la serie de trabajos y reflexiones que realiza, evidencias reflexiones y el pensamiento de su trabajo que realiza en clase, el riesgo estaría en que la docente incluya evidencias de otras fuentes puede considerar autoevaluaciones, expectativas y metas futuras de la docente para poder mejorar el nivel insatisfactorio en la comprensión de textos escrito en el área de Comunicación.

**5.1.2 Área Curricular de Comunicación.** La comunicación es una necesidad innata del ser humano desde el inicio de la vida, a medida que la persona va creciendo empieza a hablar a su manera, a través de su cuerpo; va descubriendo el placer del diálogo y en el contacto que tiene con su entorno observa marcas escritas, surgiendo en él, el interés por el mundo escrito descubriendo que también puede expresar sus ideas, sentimientos y emociones por escrito Dentro de esta área se encuentra el problema priorizado: nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación

**5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.** La comunicación es una necesidad innata del ser humano desde el inicio de la vida, a medida que la persona va creciendo empieza a hablar a su manera, a través de su cuerpo; va descubriendo el placer del diálogo y en el contacto que tiene con su entorno observa marcas escritas, surgiendo en él, el interés por el mundo escrito descubriendo que también puede expresar sus ideas, sentimientos y emociones por escrito Dentro de esta área se encuentra el problema priorizado: nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en el desarrollo de la competencia comprende textos.

**5.1.2.2. Competencia.:** Comprende textos escritos. Minedu (2015) señala que el estudiante en esta competencia comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad, considerando el propósito con el que lo hace, conocimientos, experiencias vividas usando estrategias específicas, donde para llegar a tomar una postura de lo leído parte de la recuperación de información explícita e inferida según la intención que recibe del emisor y a lo largo de la escolaridad encontrará textos cada vez más complejos que con la mediación de la docente, podrá procesar la información leída. Siendo necesario mencionar que la primera alfabetización empieza en el nivel inicial y se consolida al terminar el III ciclo de EBR,

asumiendo la escuela la responsabilidad de desarrollar la apropiación del sistema de escritura en los estudiantes.

**5.1.2.3. Estrategias que permiten el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.** Las estrategias son diversas y se irán construyendo en el interactuar diario al solucionar situaciones problemáticas que se les plantee, donde los estudiantes brinden razones pertinentes, dejando de adivinar en sus respuestas. Según Minedu (2015), se puede mencionar:

- La docente lee a los niños: En esta estrategia, juega un papel muy importante la voz, gestos y los estados de ánimos que transmite la docente, necesitando de una preparación de la docente uno para que escuchen en silencio y otro para que comenten sus impresiones sobre el texto. En la lectura se puede alternar diferentes momentos: uno para que escuchen en silencio el texto y otro para que comenten sus impresiones sobre el texto. Su propósito es: que los estudiantes anticipen el contenido del texto a partir de algunos indicios, que diga con sus propias palabras lo que entendió, que comenten lo que el texto les generó y que expresen sus impresiones, opiniones e ideas sobre el significado de lo que escucharon y puedan construir su sentido.

- Leer el propio nombre: Es muy importante que el niño inicie su familiarización con los textos escritos, a partir del reconocimiento y conocimiento de su nombre, yendo así más allá de aprenderlo solo a copiar, se iniciará a través de una rutina diaria, para poder llegar a diferenciar y comprender el significado de su nombre y en la Institución lo realizará ubicando su nombre en el cartel de asistencia todos los días.

- Leer para saber más sobre un tema: Esta estrategia gira alrededor de los intereses y necesidades del estudiante, quien, a través del interés por algún tema, experimentará la sensación de tener que buscar información sobre lo que despierta su interés a través de la lectura por el mismo o pidiendo a alguien que realice la lectura del texto, de allí la importancia de tener una biblioteca en aula con textos variados al alcance del estudiante.

- Leer por sí mismos: El estudiante al realizar esta estrategia, lo hace partiendo desde sus propias posibilidades y de acuerdo a lo que trae de su entorno sea escolar o familiar, siendo imprescindible para desarrollar esta estrategia tener en el aula de la Institución un lugar adecuado donde tengan acceso a diferentes materiales escritos.

**5.1.2.4. Materiales para promover la comprensión de textos.** Los materiales en la institución educativa han sido adquiridos de diferente manera; por donación del Minedu, adquiridos por los padres de familia, creados por los estudiantes con ayuda de la profesora, de sus padres. El directivo dentro de su rol de líder pedagógico en coordinación con la docente coordinará la organización de los materiales de acuerdo a los sectores, ubicándolos al alcance de los estudiantes, guardando los de tamaño pequeño en envases adecuados, identificándolos con representaciones de su contenido (figuras relacionadas con los materiales guardados).

Así mismo se tendrá cuidado con rotar el material para conservar el interés en los niños y niñas, ubicando lugares adecuados donde colocar los materiales, realizando el inventario periódicamente para mantener los materiales sin que se pierdan, así como identificar los diferentes muebles para que ellos conozcan lo que contienen. De lo antes mencionado, es necesario coordinar con los actores a quien corresponda el mantenimiento de los materiales con el debido aseo, conservación, mantenimiento de los materiales existentes y reparación de los mismos en caso de ser necesario.

**5.1.3 Clima escolar.** Con respecto a este tema es necesario mencionar su importancia en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en las diferentes áreas, según lo citado en Minedu 2016b, p.15 “Existe también evidencia respecto de la importancia del clima escolar para favorecer el desarrollo moral de los estudiantes (Nucci, 2015)”. El directivo en su rol de líder pedagógico en la IE partiendo de la reflexión docente considera que junto a la percepción de clima escolar es importante la de clima de aula que debe ser propicio para el aprendizaje de los estudiantes, donde prime el respeto por los demás y por sí mismos, la valoración a las característica y diferencias personales, culturales y el cumplimiento de deberes. Es necesario considerar el conocimiento de las familias para poder fortalecer acciones favorables a su desarrollo sin descuidar la relación entre lo que realizan en casa y lo que se propone en el aula o institución.

## 5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa realizada en Ayabaca-Piura en el año 2011, muestra a través de una situación real y su sistematización cuan efectiva y enriquecedora resulta en el fortalecimiento de la práctica pedagógica y como contribuye significativamente en el logro de los aprendizajes, mostrando el papel protagónico del líder pedagógico quien en todo momento está presente en el Monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica.

Su denominación es Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca. Se realiza en la provincia de Ayabaca, región Piura en cinco distritos: Paimas, Montero; Sicchez, Jililí y Ayabaca, durante los años 2009- 2010 y su sistematización 2011, tiene como propósito demostrar que la implementación de un plan, así como la ejecución del monitoreo, acompañamiento y evaluación en las instituciones educativas es efectivo en la mejora de la práctica pedagógica, alcanzando los objetivos trazados.

Involucrando a todos los actores educativos, de acuerdo a su rol que les toca desempeñar, incorporando a los especialistas de DRE, UGEL y RE/REI asumiendo acciones de acompañamiento especializado y no solo de observación, notándose a los docentes en una comunidad profesional de aprendizaje. En su desarrollo se nota cuatro fases: la primera relacionada con la organización del equipo de acompañamiento, luego la elaboración del plan de monitoreo, acompañamiento a docentes de las instituciones mencionadas, continuando con el desarrollo en dos momentos de la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento, ejecutando luego el monitoreo a las docentes en aula, finalmente concluye con la evaluación de resultados del plan elaborado y desarrollado.

Como resultados se observa el involucramiento de los docentes desde que se inicia el monitoreo, acompañamiento con una comunicación efectiva del directivo hacia ellos que asumen una actitud de reflexión y autoevaluación de su trabajo pedagógico, planteándose metas alcanzables a cumplir, la importancia de la implementación del Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico que forma parte de un Programa de Formación Docente continua, aportando valor significativo a la alternativa de solución priorizada por el directivo al problema

nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes de 3 años de la institución educativa N° 2008 del distrito de Otuzco - Ugel Otuzco – la Libertad", que deja de ser una propuesta al concretarse.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

Ante la problemática encontrada y priorizada el directivo con los diferentes agentes educativos a fin de superar el problema se plantean un objetivo general y algunos objetivos específicos vinculados directamente con el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, así como la convivencia escolar en el aula, situaciones que al mejorar permitirán superar el problema materia de investigación del presente trabajo académico.

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

Fortalecer la práctica pedagógica para mejorar los logros de aprendizaje en competencia comprende textos del área de Comunicación, mediante un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica docente para mejorar el desempeño docente en la institución educativa N° 2008 del distrito de Otuzco - Ugel Otuzco.

#### **6.1.2 Objetivos específicos.**

- Realizar monitoreo a la práctica docente a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre estrategias didácticas, uso de materiales educativos y clima escolar favorable al aprendizaje de los estudiantes para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.
- Acompañar la práctica docente mediante la intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes y alcanzar el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.
- Evaluar la práctica pedagógica a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento docente para lograr el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.

## **6.2 Matriz del Plan de Acción**

En relación con la alternativa de solución priorizada y viable, planteada como es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, de la práctica pedagógica a la docente monitoreada en el área de Comunicación implicando en su ejecución estrategias y actividades para fortalecer la práctica pedagógica en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, siendo necesario para su ejecución la aplicación de estrategias y actividades pertinentes de monitoreo, acompañamiento y evaluación para fortalecer la práctica pedagógica, a través de visitas de observación al aula para recoger información referente al desarrollo de estrategias didácticas, uso de materiales educativos, evaluación del estudiante y la convivencia en el aula a partir de lo que se realizará una intervención contextualizada por el directivo para brindar asesoría personalizada a la docente para el fortalecimiento de sus capacidades pedagógicas y hacer la retroalimentación formativa que viene a ser una herramienta importante para la retroalimentación que ayuda en la clarificación de situaciones problemáticas y fortalecimiento de las relaciones entre directivos y docentes con una orientación crítica y autocrítica con un diálogo reflexivo, en el apoyo del aprendizaje.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, con indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA										
							M	A	M	J	J	A	S	O	N		
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a la docente del aula de 3 años monitoreada en el área de Comunicación.	Realizar monitoreo a la práctica docente a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre estrategias didácticas, uso de materiales educativos y clima escolar favorable al aprendizaje de los estudiantes para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.	Realización de 4 visitas de observación ejecutadas para el recojo de información pertinente.	4 visitas atendidas a la docente monitoreada en la IE.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo.	X	X									
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directivo.	X	X									
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivo.	X										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Directivo.			X								
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo.			X								
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje a docente monitoreada (4 visitas)	Directivo.			X		X		X		X	X	
	Acompañar la práctica docente mediante la intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes y alcanzar el	Ejecución de 4 círculos de aprendizaje para intercambiar experiencias sobre los resultados de las visitas. Brindar 4	4 círculos de interaprendizaje con participación de docentes para intercambiar experiencias que generan aprendizajes	Círculos de interaprendizaje sobre estrategias metodológicas, materiales educativos y evaluación, clima en el	2.1 Convocar a reunión a las docentes, previa coordinación y establecimiento de cronograma de reuniones.	Directivo.			X		X		X				
					2.2 Participar en círculos de interaprendizaje.	Directivo.			X		X		X		X	X	

	desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación	asesorías personalizadas a docente monitoreada.	significativos.	aula.	2.3 Socialización y difusión de prácticas docentes exitosas.	Directivo Docentes.			X		X		X						
					2.4 Evaluación de la ejecución de círculos de interaprendizaje.	Directivo.					x				x				
	Evaluar la práctica pedagógica a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento docente para lograr el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.	Una docente evaluada.	100% de docentes evaluados.	Auto y heteroevaluación del desempeño.	3.1 Difusión de ficha de evaluación de desempeño.	Directivo.	x	x											
					3.2 Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.	Directivo				x		x		x		x			
					3.3 Aplicación de ficha de monitoreo y cuaderno de campo para recojo de evidencias sobre el desempeño docente.	Directivo						x		x		x		x	
					3.4 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a evidencias)	Directivo							X		X		X		X
					3.5 Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.	Directivo.							X		X		X		X
					3.6. Informe de la evaluación formativa.	Directivo.													

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

## 7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es un instrumento de gran importancia para el logro de los objetivos planteados, ello permite identificar oportunamente los obstáculos, deficiencias, y necesidades de ajuste de las actividades planificadas en el proceso de implementación, reflexionar sobre los propios resultados y prácticas para tomar decisiones acertadas, y alcanzar la mejora de los aprendizajes en los estudiantes, con el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción; iniciando con el recojo de información para la identificación de dificultades en el proceso de implementación y tomar decisiones consistentes para continuar, modificar o quitar actividades en su ejecución.

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción, a través de la matriz contiene entre sus principales componentes los siguientes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa, determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

- Principales dificultades: Identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Están relacionadas al nivel de logro obtenido.

- Reformulación de las actividades: Posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

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

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN				EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3				
Realizar monitoreo a la práctica docente a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre estrategias didácticas, uso de materiales educativos, y convivencia de los estudiantes, para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo y acompañamiento en la IE.	Directivo docentes			X		- Acta de asistencia. - Panel de productos.	- Portafolio. - Cuaderno de campo.	- Recursos propios.	90 % de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión y aprobación por consenso de instrumentos de monitoreo.			X		- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	- Portafolio. - Cuaderno de campo.	- Recursos propios.		
			1.3 Elaboración y validación del cronograma de monitoreo				X	- Plan de monitoreo	- Portafolio. - Cuaderno de campo.	- Recursos propios.		
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente en el aula monitoreada (Primera visita)				X	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	- Portafolio. - Cuaderno de campo.	- Recursos propios.		
			1.5 Procesamiento y comunicación: resultados de la primera visita				X	- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento.	- Portafolio. - Cuaderno de campo.	- Recursos propios.		
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)				X	- Informe de monitoreo.	- Portafolio. - Cuaderno de campo.	- Recursos propios.		
Acompañar la práctica docente mediante la intervención	Porcentaje de círculos realizados	Círculos de interaprendizaje	2.1 Sensibilización sobre la importancia y las características de	Directivo docentes			X	- Registro de asistencia. - Acta de acuerdo de temas a mejorar.	- Portafolio. - Cuaderno de campo.	- Recursos propios.	- 90 % actividades ejecutadas	

contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes y alcanzar el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.		je	los círculos de interaprendizaje.									
			2.2 Realización de círculos de interaprendizaje referente al uso adecuado de materiales educativos con participación activa de participantes.	Directivo docentes			X		- Fotografías	- Portafolio. - Cuaderno de campo.	- Recursos propios.	
			2.3 Exposición de ideas fuerza por las participantes.				X		- Fotos de exposición de Ideas fuerza.	- Portafolio. - Cuaderno de campo.	- Recursos propios.	
			2.4 Sistematización de información recibida.				X		- Material virtual sobre lo tratado	- Portafolio. - Cuaderno de campo.	- Recursos propios.	
	Porcentaje de comunidades de aprendizaje.	Constituir e implementar Comunidades de aprendizaje que abordan estrategias en el enfoque comunicativo del	3.1 Reunión con docentes para tratar temas que aquejan su trabajo docente.				X		- Registro de asistencia. - Acta de acuerdos	- Portafolio. - Cuaderno de campo.	- Recursos propios.	70 %
			3.2. Jornada de trabajo para involucrarse directamente con la problemática, priorizando temas a abordar.				X		- Fotografías	- Portafolio. - Cuaderno de campo.	- Recursos propios.	
3.3. Comparten información referente al tema priorizado, con fuentes bibliográficas y partiendo de su propia experiencia						X		- Fotos.	- Portafolio. - Cuaderno de campo.	- Recursos propios.		

		área de Comunicación	difunden sus experiencias exitosas.									
		Talleres	4.1 Elaboración del Plan de talleres con el Comité de Tutoría.				X	- Registro de asistencia. - Acta de acuerdos	de - Portafolio. Cuaderno de campo.	Recursos propios.	80 %	
			4.2 Elaboración de normas de convivencia con la comunidad educativa.				X	- Registro de asistencia. - Acta de acuerdos	de - Portafolio. Cuaderno de campo.	Recursos propios.		
			4.3 Reunión para evaluar avances.			X		- Registro de asistencia.	de - Portafolio. Cuaderno de campo.	Recursos propios.		
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 observaciones	Visita a aula	5. 1 Difusión de la Ficha de evaluación.				X	- Material virtual sobre lo tratado.	- Portafolio. Cuaderno de campo.	Recursos propios.	80 %	
			5.2 aplicación de ficha de autoevaluación de desempeño docente.				X	- Fichas de autoevaluación.	-Cuaderno de campo.	Recursos propios.		
			5.3 Aplicación de Ficha de evaluación y cuaderno de campo para recojo de evidencias.				X	- Ficha de Evaluación - Cuaderno de campo.	-Cuaderno de campo.	Recursos propios.		
			2.4 Elaboración de compromisos para mejorar desempeño docente.				X	- Hoja de compromisos	-Cuaderno de campo.	Recursos propios.		

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

Considerando que la implementación y ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a la docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación en los estudiantes de la Institución Educativa Inicial N° 2008, puede traer ciertos riesgos que repercutan en la ejecución del Plan, los actores educativos son diversos y muchas veces influyen de forma positiva o negativa en la ejecución. Los riesgos que se pueden presentar y las medidas a adoptarse están propuestas en el siguiente cuadro

Objetivos específicos del Plan de Acción	Riesgos	Medidas a adoptarse
1. Realizar monitoreo a la práctica docente a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre estrategias didácticas, uso de materiales educativos y convivencia de los estudiantes, para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docentes indiferentes al monitoreo.</li> <li>- Licencia de docente y/o permisos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar a docentes para mejor resultado del monitoreo.</li> <li>- Reprogramar las acciones de monitoreo en caso de licencia de la docente y/o permisos.</li> </ul>
2. Acompañar la práctica docente mediante la intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes y alcanzar el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docente no admiten más del tiempo que está en su jornada de trabajo para la reflexión</li> <li>- No participación a talleres</li> <li>- Formación docente, que no se adecua a los cambios educativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociar con docentes sobre horarios flexibles para su participación en la reflexión sobre su práctica docente y asistencia a talleres.</li> <li>- Brindar apoyo más personalizado a docente que tiene más dificultades.</li> </ul>
3 Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe cultura pedagógica en la autoevaluación</li> <li>- No presenta sus capacidades desarrolladas auto-reflexivas para que se haga la autoevaluación</li> <li>- Indiferencia a la evaluación entre pares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediar sobre los beneficios de la autoevaluación y evaluación entre docentes.</li> <li>- Proponer otras formas de autoevaluación, por ejemplo analizar videos de otros contextos y realidades.</li> </ul>

Figura 6.. Riesgos y medidas a adoptar.

## 8. Presupuesto

El presupuesto considerado es el necesario para realizar las actividades planteadas en el Plan de Acción, así como las que se incluye en el Plan de Monitoreo y Evaluación del mismo, se describe las actividades a realizar, se estima la duración porque esta puede variar, se estima los costos de los gastos que se van a realizar y en fuente de financiamiento se registra si hubiera alguna fuente de financiamiento o si va ser autofinanciado la ejecución del Plan de Acción. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

El cuadro de presupuesto, se han realizado teniendo en cuenta el D.S. N° 028-2017-ED. Reglamento de gestión de recursos propios y actividades productivas en las instituciones educativas públicas y está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento conteniendo la información mencionada en el párrafo anterior.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo	17.00	Autofinanciado.
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Primera semana de marzo	15.00	Autofinanciado.
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo	Primera semana de marzo	1.00--	Autofinanciado.
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril	2.00	Autofinanciado.
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Segunda semana de abril	2.00	Autofinanciado.
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas)	Mayo - Junio	S/ 5.00	Autofinanciado.

Figura N° 7: Presupuesto de Plan de Acción.

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

El proceso de elaboración del Plan de Acción permite al directivo conocer aspectos que requiere a ser cambiados, consolidados, profundizados y mejorar a través del empoderamiento de información sobre la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el recojo de información, análisis, sistematización y priorización de la problemática encontrada para mejorar la práctica docente con participación de todos los actores educativos.

El Módulo de inducción mediante orientaciones y lineamientos permitió la formulación de una ruta de cambio que logró la sensibilización y acercamiento a la realidad institucional, identificando los problemas de aprendizaje que afecta el logro de aprendizajes de los estudiantes, comprendiendo la importancia de la motivación permanente, encontrando el problema en el área de Comunicación competencia comprende textos escritos. A partir de este proceso se logró identificar el problema antes mencionado en los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 2008 del distrito de Otuzco-UGEL Otuzco-La Libertad.

A través del Módulo 1 se desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, alternativas de solución viables al problema priorizado, mejorar la práctica docente en el área de Comunicación referente al nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos posible de contrarrestar con la escucha y dialogo asertivo, en las diferentes acciones desarrolladas.

Así mismo en el Módulo 2 , se analizó cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar los involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en tal sentido, en el Plan de Acción, se identifica los procesos involucrados en el esquema de Mapa de Proceso, el cual fue necesario comprenderlo e interiorizarlo para poder relacionarlo con el problema identificado, asimismo ayudo al directivo a actuar de forma práctica, creativa e innovadora, brindando información clara y precisa sobre cada uno de los procesos que fue necesario su comprensión por el personal docente.

El Módulo 3 acerca de la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática referente a Comprende textos escritos; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de

interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y cuestionario. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del aula de 3 años, sus percepciones sobre monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a las docentes de la Institución y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en sus hijos.

De igual manera en el Módulo 4 la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico ayudo al directivo a comprender los procesos de la Institución, el valor que tiene la capacitación permanente, lo importante de compartir buenas prácticas y experiencias exitosas como procesos generadores de aprendizajes de los estudiantes, revisión de procesos de gestión curricular, así como los lineamientos y orientaciones para concluir con el Diagnóstico; que permitió el procesamiento de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos. Estos resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como el análisis y reflexión en torno a la información recogida.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción, así como las orientaciones y estructura para su construcción. Finalmente, el desarrollo transversal de Habilidades interpersonales ha sido significativo en la construcción del Plan de Acción, mediante el análisis crítico, reflexivo de las cualidades personales que ha reafirmado la identidad, responsabilidad profesional para fortalecer el liderazgo pedagógico. Los círculos de interaprendizaje de gestión escolar (CIAG) representaron espacios valiosos de discusión y reflexión entre directivos que hicieron operativos los contenidos tratados en los módulos formativos.

## 10. Lecciones Aprendidas

Las lecciones aprendidas producto del proceso formativo son el resultado de las experiencias teórico prácticas vivenciadas en la Segunda Especialidad. Cada una de ellas permitirá fortalecer el desempeño del directivo

En la elaboración del Plan de Acción como directivo logre comprender y asimilar lo importante que es detectar y priorizar problemas que aquejan a la Institución Educativa y que requieren de solución, lo que ha repercutido en el aprendizaje de los estudiantes, proceso que debe ser planificado ejecutado y sistematizado, a través del diálogo y la escucha activa a los actores involucrados, poniendo en marcha las habilidades personales, tomando en cuenta las cinco dimensiones de Viviane Robinson.

Así mismo el empoderamiento del Mapa de procesos de la Institución Educativa por el directivo y docente como un recurso básico para mejorar la gestión de la Institución de manera holística, que incorpore todos los recursos disponibles de la Institución educativa, dando un valor especial a la implementación de las comunidades de aprendizaje. El trabajo colegiado, la participación de las familias, integrando a los aliados de la comunidad, sin descuidar la integración de los valores interculturales de la comunidad.

Finalmente valorar el capital social que se tiene y como ayuda el implementar un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación al docente monitoreado en el fortalecimiento de su práctica pedagógica, partiendo de una reflexión continua para la toma de decisiones; con un acompañamiento personalizado y planificado, de acuerdo a las necesidades de cada docente, así como la importancia que tiene el realizar actividades planificadas y consensuadas en el MAE, todo esto sin dejar de dar la importancia que se requiere a la evaluación docente.

## Referencias

- Ministerio de Educación, (2006) *“Guía de Evaluación de Educación Inicial.”* Lima-Perú
- Ministerio de Educación, (2009) *Diseño curricular nacional de la educación básica Regular* - Lima – Perú
- Ministerio de Educación, (2011) *“Orientaciones para el uso de los materiales educativos de comunicación y matemática”.* Lima-Perú
- Ministerio de Educación, (2014a) *Marco del buen desempeño docente.* Lima – Perú
- Ministerio de Educación, (2014b) *Fascículo de Gestión Escolar centrado en los aprendizajes.* Lima – Perú
- Ministerio de Educación, (2015) *Marco del buen desempeño directivo.* Lima – Perú
- Ministerio de Educación, (2015) *Rutas de Aprendizaje ¿Qué y cómo aprenden nuestros niños y niñas?* Lima – Perú
- Ministerio de Educación R.S.G. N°008-2016-. *“Norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación básica.”* Lima – Perú
- Ministerio de Educación, (2016) *Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.* Lima – Perú
- Ministerio de Educación, (2017a) *Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico* Guía para la formulación del Plan de Monitoreo. Lima – Perú
- Ministerio de Educación, (2017b) *Participación y clima institucional* Lima – Perú
- Arizola, Mercedes, y María Torres. «Sistematización sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrados de 06 redes educativas rurales de Ayabaca.» Piura, 2011.