INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO

MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "VIRGEN DEL CARMEN" DEL DISTRITO DE EL PORVENIR - UGEL 01 EL PORVENIR – LA LIBERTAD.

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

GONZÁLES GUEVARA, Eyder Eduardo

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción……...…… 1

1. Identificación de la Problemática…..…...……..…..……. 3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E….……...… 3
1.2 Formulación del Problema Identificado……...……..….……... 5
2. Diagnóstico:..……..…….....…… 10
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados …….……. 10
2.1.1 Resultados cuantitativos …….…….……. 10
2.1.2 Resultados cualitativos ……. 11
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo …… 12
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico ……..…….…….…. 17
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución…… 21
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada…….. 26
5.1 Marco Conceptual 26
5.1.1 Monitoreo pedagógico, acompañamiento y evaluación pedagógica……... 26
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico …….. 26
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico …… 26
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo ……... 26
5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión lectora…….. 27
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la comprensión de textos……... 28
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico…….. 28
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento para la comprensión de textos……. 28
5.1.1.3. Evaluación de la práctica docente…….. 29
5.1.1.3.1. Definición de evaluación docente ……. 29
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación ……..……..…. 29
5.1.2 Área de Comunicación en secundaria……. 30
5.1.2.1. Enfoque comunicativo textual en el área de Comunicación …….. 30
5.1.2.2. Competencia comprende textos escritos…….. 31
5.1.2.3. Estrategias para la comprensión de textos……... 31
5.1.2.3.1. Estrategias metacognitivas previas a la lectura……... 31
5.1.2.3.2. Estrategias durante la lectura……. 31

5.1.2.3.3. Estrategias metacognitivas después de la lectura ……. 32
5.1.3 La convivencia escolar……. 32
5.1.3.1. Estrategias para la mejora de la convivencia y la participación 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……... 36
7. Plan de Monitoreo y Evaluación……..... 43
8. Presupuesto……..…..... 51
9. Descripción del Proceso de elaboración del Plan de Acción…….…… 53
10. Lecciones Aprendidas…….…..…… 55
Referencias...……. 56

Índice de Figuras

Figura 1. Árbol de Problemas de la IE "Virgen del Carmen"…….…….. 9
Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico ……...…….. 15
Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico …… 19
Figura 4. Matriz del Plan de Acción ……... 37
Figura 5. Matriz de monitoreo y evaluación del Plan de Acción ……... 44
Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse …….…….. 50
Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción …….… 51

Introducción

El presente informe del Plan de Acción se ha elaborado a partir del análisis de la problemática encontrada en la Institución Educativa (IE) Virgen del Carmen, en la observación de sesiones de aprendizaje a través del monitoreo y visitas inopinadas al aula, muestra el uso inadecuado de estrategias metodológicas en las diversas áreas, especialmente en el área de Comunicación; los resultados de la evaluación censal de estudiantes ECE 2014, 2015, muestran mejoras en el área de Comunicación sin embargo, aún no se ha llegado a los niveles deseados y propuestos en la meta.

A través de la observación de sesiones de aprendizaje, resultados de la ECE, el análisis de los diversos instrumentos de evaluación, registros de notas, resultados de los kit de evaluación, actas finales y otros, se observa que en el área de Comunicación, los alumnos presentan dificultades en la competencia comprende textos escritos, dificultad que debe ser atendida con el uso de estrategias metodológicas adecuadas y así elevar el número de estudiantes que logren esta competencia.

El trabajo académico está estructurada en 10 acápites, el primer acápite está referido a la formulación del problema identificado, también se caracteriza el contexto socio cultural en el cual se ubica la IE y a partir de ello formular el problema identificado. El segundo acápite se encuentra relacionado al diagnóstico de la institución educativa, los resultados de los instrumentos aplicados, la interpretación de los mismos y su relación con la visión de cambio, los procesos de la escuela, los compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDirectivo).

En el tercer acápite se establece el rol como Líder Pedagógico este análisis se realiza teniendo en cuenta las dimensiones de Viviane Robinson, dimensiones de gran importancia para la labor del directivo en la planificación y toma de decisiones. En el cuarto acápite se plantea la alternativa de solución a la problemática encontrada, la solución establecida es la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, de la práctica pedagógica, para llevar a cabo este apartado se tiene en cuenta la forma como los compromisos, procesos y competencias se articulan para dar forma al Plan de Acción.

En el acápite 5 se sustenta la alternativa de solución a través del marco conceptual con las definiciones básicas de los principales apartados correspondientes al MAE y sus estrategias; además en este capítulo también se hace referencia a una experiencia exitosa en monitoreo y acompañamiento realizado en otras instituciones educativas. En el acápite 6 se establece el diseño del Plan de Acción poniendo énfasis en los objetivos y en la matriz del plan.

En el acápite 7 se presenta el Plan de Monitoreo y Evaluación, ayudado de una matriz en el que se desagregan cada una de las actividades y se ubican en un cronograma para ser evaluados, asignándole valores a su cumplimiento e implementación; también se puede observar el cuadro de riesgos y acciones a tomar para el cumplimiento de dicho plan. En el acápite 8 se encuentra el presupuesto de las actividades a realizar, en el que se detalla los gastos especificando si son por financiación externa o asignados por recursos de la institución educativa.

En el acápite 9 se presenta la descripción de la elaboración del Plan de Acción, en él se hace referencia a cada uno de los módulos que han sido insumos necesarios para elaborar el plan, así como su articulación en los procesos. Finalmente, en el acápite diez se hace referencia a los principales aprendizajes obtenidos como producto del diplomado y cada uno de los módulos que han conllevado a la segunda titulación y que fueron puestos en práctica en el presente informe del Plan de Acción.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE "Virgen del Carmen"

La Institución Educativa "Virgen Del Carmen" de Alto Trujillo, se ubica al noreste de la provincia de Trujillo, en el Barrio 5, Manzana "A", lote 1, en el centro poblado de Alto Trujillo, al pie del cerro conocido con el nombre de Bolongo en el distrito El Porvenir, Provincia de Trujillo, Región La libertad; la institución educativa se encuentra ubicada en una zona de fácil acceso a la que se puede llegar por varios sectores; cuenta con los servicios de agua y desagüe, debidamente saneados, luz e internet.

La población de Alto Trujillo asciende aproximadamente a setenta y cinco mil habitantes que en su mayoría provienen de la serranía de La Libertad y de otras regiones que se asentaron en esta zona como producto del desplazamiento originado por el fenómeno del Niño y como consecuencia de las migraciones desde el año de 1998 hasta la actualidad; existe una característica que llama la atención y es que hay un alto porcentaje de familias disfuncionales y algunos de sus integrantes en edad escolar forman parte de nuestra comunidad educativa. La ocupación laboral de la población es diversa por mencionar algunas labores tenemos: la extracción de materiales de construcción, comercio en los mercados cercanos, fabricación de calzado, entre las más resaltantes.

En el contexto en que se desenvuelve la institución educativa tenemos diversos problemas que afectan a la comunidad de Alto Trujillo, entre los más resaltantes tenemos el alto índice de familias disfuncionales, la presencia de pandillaje pernicioso que entre sus miembros se encuentran adolescentes, la presencia de las denominadas barras bravas que se organizan para delinquir y agredir a quienes no forman parte de ella; así también, encontramos un alto índice de madres adolescentes. Ante la problemática del contexto, la institución viene implementando el programa de delegados escolares, alumnos elegidos con voz y voto para canalizar la problemática que pueda presentarse en sus aulas o al exterior de la institución educativa, iniciándose responsablemente en la vida democrática.

El programa de delegados escolares, se encuentra orientado a mejorar las prácticas de buena conducta en los estudiantes, tiene como áreas de intervención, pilares del trabajo a comunicación, matemática, personal social y ciencia, tecnología y ambiente quienes están bajo la dirección, monitoreo y asesoría técnica de la coordinación de tutoría; esta estrategia permite organizar desde la planificación, situaciones significativas que contribuyan a atender la problemática de la indisciplina y mecanismos de prevención ante el consumo de drogas; mediante la organización de los estudiantes, dentro y fuera del aula se está dando hincapié a la vida en democracia, esta dinámica permite la participación activa y no la represión, acciones que son celosamente custodiados por los mismos alumnos.

Respecto al embarazo adolescente, la IE afronta este problema bajo dos formas; la primera, implementando un programa de charlas en coordinación con entidades públicas y privadas para el apoyo con la participación de profesionales especializados en abordar esta problemática y dar las orientaciones del caso; la segunda se da al interior de la IE partiendo desde el diseño de programaciones en las que se ha previsto el desarrollo de situaciones significativas para que en el desarrollo de las unidades se tenga en cuenta abordar el embarazo adolescente.

Otro de los problemas encontrados en el contexto y que influye al interior de la IE es el cuidado del medio ambiente, es evidente que los pobladores no realizan la conservación del mismo y se observa zonas de basurales cercanas a la IE, ante esto se ha previsto trabajar como situación significativa el cuidado del ambiente, con actividades en común desde las áreas de comunicación, persona y familia, formación cívica entre otras, se busca crear conciencia ambiental y la participación de los estudiantes a través de debates escolares en donde se analice la problemática social y ambiental, al mismo tiempo se planteen alternativas de solución.

La institución educativa cuenta con infraestructura moderna, ubicada en un terreno de 15 000 m^2, en parte de esta área se han construido 6 pabellones de 2 pisos y 3 pabellones de un piso, con moderna infraestructura, en estos pabellones se encuentran distribuidos: aula de computo debidamente equipada, centro de Recursos Tecnológicos, cocina equipada, almacén para el programa Qali warma; lozas deportivas para ambos niveles, una de ellas con iluminación nocturna y con canales de evacuación de aguas ante posibles lluvias; departamento de educación física debidamente implementado, almacén, sala de auxiliares, ambiente de laboratorio, ambiente para coordinación académica y asesoría de TOE.

Entre las fortalezas con que cuenta la institución educativa tenemos: algunos docentes fortalecidos pedagogicamente, en su mayoría nombrados que han obtenido doctorados, maestrías, diplomados y segunda titulación en campos de la educación; y dispuestos a trabajar; en el nivel secundaria, se cuenta con docentes nombrados de la institución educativa que han sido encargados por dos años consecutivos, tanto en la coordinación académica como en la asesoría TOE, esto permite un mejor manejo de las actividades a realizar debido a que ya se conoce el campo de trabajo donde interactuar; la característica en común en los docentes encargados en estas coordinaciones es la proactividad en el cumplimiento del trabajo encomendado y bajo responsabilidad.

Entre las oportunidades tenemos la ejecución de programas en convenio con Universidades tanto públicas como privadas, como la implementación del consultorio Psicológico y de Asistencia Social con alumnos de los últimos ciclos de la UNT y Universidad Católica; el Programa DEVIDA que brinda lineamientos contra el consumo de drogas y estupefacientes; el programa nacional Qali warma con el apoyo de desayunos escolares; el Centro de Salud que realiza campañas de primera atención como talla, peso, agudeza visual, entre otros; la DEMUNA que constantemente realiza coordinaciones para promover el buen trato en el niño y el adolescente entre otros.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Los resultados de la ECE de los años 2015 y 2016, registros oficiales y las actas finales de evaluación muestran que los estudiantes de segundo grado de educación secundaria tienen deficiencias en el área de Comunicación principalmente en la competencia comprende textos escritos debido al desconocimiento de estrategias metodológicas por parte de los docentes que sumado al acompañamiento y monitoreo deficiente, originan el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje de los estudiantes del VI ciclo de EBR en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación en la IE Virgen del Carmen de Alto Trujillo del distrito El Porvenir, UGEL 01 – El Porvenir”.

Una de las causas que ha ocasionado este problema es el desconocimiento de estrategias metodológicas, por parte de los docentes, para promover la comprensión de textos escritos. Entre los factores de la gestión curricular que se relacionan a esta causa se tiene la capacidad profesional y la motivación, debido a que las sesiones de aprendizaje no se han diseñado de manera contextualizada, se copia las sesiones proporcionadas por el Ministerio de Educación sin tomar en cuenta la experiencia de los estudiantes y sus necesidades; además los docentes a pesar de tener maestrías con mención en problemas de aprendizaje no se encuentran motivados en su desarrollo profesional, mostrando desgano en el desarrollo de su labor docente. Todo esto genera que los docentes desarrollen sesiones rutinarias, sin contextualizar, aburridas, sin la presencia y uso de materiales y con poca significación para los intereses de los alumnos.

Por lo descrito en el párrafo anterior, se debe realizar jornadas de sensibilización dirigida a los docentes, en ella se busca que los docentes tomen conciencia de su práctica pedagógica y a través del análisis crítico reflexivo se establezcan los compromisos de mejora; otra de las actividades que se deben programar son los talleres de fortalecimiento docente, esto permitirá afianzar de forma segura la práctica pedagógica en los docentes del área de Comunicación.

Otra de las causas es el uso inadecuado del tiempo en la sesión de aprendizaje para promover la comprensión de textos escritos. Entre los factores de la gestión curricular que se relacionan con esta causa se encuentran el desarrollo de la capacidad profesional, debido a que el docente desperdicia tiempo en actividades no productivas en el proceso de aprendizaje como reparto de material, formación de grupos, interrupciones, atención a casos fuera del contexto de la clase y al no plantear el propósito de la sesión de aprendizaje para conocimiento de los alumnos; todo esto genera que las sesiones de aprendizaje no cumplen con el propósito establecido.

Así mismo, se presenta como causa el acompañamiento deficiente que hacen los docentes a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje para promover la comprensión de textos. Entre los factores asociados relacionados a esta causa está la gestión del currículo específicamente capacidades docentes, los docentes no han revisado las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje, orientaciones que buscan que el docente asuma un nuevo rol en su práctica y no han recibido la asesoría respectiva a través del monitoreo; todo esto genera que los alumnos no consoliden sus aprendizajes

Otra de las causas es el acompañamiento y monitoreo deficiente en los docentes del área de Comunicación que no permiten promover la comprensión de textos escritos. Entre los factores del MAE que se relacionan con esta causa tenemos la planificación (propósito y condiciones) y la asesoría crítico reflexiva, debido a que la plana docente es numerosa con 80 docentes y la visita a cada uno de ellos no ha sido planificada adecuadamente por lo que no se ha podido atender a todos y menos realizar la reflexión y asesoría respectiva al trabajo del docente a través de un monitoreo y acompañamiento adecuado, todo esto genera que los docentes no fortalezcan su práctica pedagógica y terminan por improvisar el desarrollo de sesiones de aprendizaje.

Se ha considerado como otra de las causas la inoperatividad del Plan Lector para promover la comprensión de textos escritos. Entre los factores de la gestión del currículo que se relacionan con esta causa tenemos las capacidades docentes, el problema de la comprensión está en la inadecuad selección de textos, existe descoordinación entre docentes del área, queriendo en algunos casos promover el plan bajo un sello personal y no de un trabajo colaborativo en equipo; además de no haber dado a conocer a los alumnos el propósito del Plan Lector; todo esto genera que las actividades del Plan Lector no se ejecuten a cabalidad y los alumnos no comprendan lo que leen no solo en el área de Comunicación, sino también haya dificultades en otras áreas.

Como la última causa que se ha tenido en cuenta es el incumplimiento de las normas de convivencia debido a la aplicación inadecuada de estrategias para promover las buenas relaciones entre los estudiantes, el factor relacionado es la Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto ha originado el desorden e indisciplina en las aulas situación que dificulta los aprendizajes; esto también puede ser atribuido a la falta de carácter del docente que muy poco hace por mantener la disciplina en el aula.

Para poder atender estas causas y poder superar el problema es necesario considerar las fortalezas que tiene la institución educativa, pues cuenta con docentes fortalecidos en su práctica pedagógica, con estudios de post grado y preparación especializada para la mejora de los aprendizajes, quienes junto al personal directivo promoverán la generación de comunidades profesionales de aprendizaje, donde el objetivo común es potenciar la práctica pedagógica de los docentes al análisis de la deconstrucción crítica y reflexiva de su práctica; la designación de coordinadores de área permitirá el monitoreo en la coordinación académica garantizando el

cumplimiento del cronograma del Plan de monitoreo y de las tareas planificadas; por otro lado en la institución educativa se incidirá en el desarrollo de sesiones contextualizadas, el adecuado uso del tiempo y el acompañamiento al estudiante.

Como parte de la mejora de la convivencia escolar la institución designa a delegados escolares, elegidos democráticamente en cada aula por sus compañeros, dicho proceso es monitoreado y acompañado desde el área de tutoría. Dentro de esta dinámica los delegados, canalizaran la problemática de aula e institucional y esto será llevado al pleno de delegados para su discusión y tratamiento a fin de encontrar la solución a los problemas tratados, especialmente aquellos que llevan a iniciar al estudiante en la vida democrática y su participación en los asuntos que le competen dentro de la institución educativa y que tengan como propósito una mejor convivencia entre los actores de la IE.

Cabe indicar que la institución educativa inserta dentro del plan lector institucional, la creación poética de los estudiantes, el libro de poesía de Arena en sus dos versiones, buscando de esta manera, estudiantes que conozcan la producción literaria de nuestra institución educativa, creación basada en el quehacer diario de sus habitantes y las vivencias de la juventud, y a partir de esta dinámica reflexionen y planteen soluciones recreándolas en versos de poemas.

La institución ha establecido alianzas estratégicas con instituciones estatales y organizaciones no gubernamentales para atender asuntos de índole social que afectan a la comunidad y tienen incidencia en la institución educativa, organizaciones como la DEMUNA, DEVIDA, Ministerio Público, Policía Nacional, el Centro Emergencia Mujer, Ministerio de Salud, brindan charlas dirigidas a la comunidad sobre: el buen trato al niño y al adolescente, prevención de embarazos adolescentes, no a la violencia familiar, prevención sobre el consumo de drogas, “vive tranquilo sin delincuencia”, controles de peso, talla y agudeza visual. Todos estos programas están abiertos a la comunidad, serán fortalecidos a través de escuelas para padres con la ayuda y coordinación de Asesoría de TOE y profesionales especializados.

A continuación presentamos el árbol de problemas de la Institución Educativa “Virgen del Carmen” de Alto Trujillo.

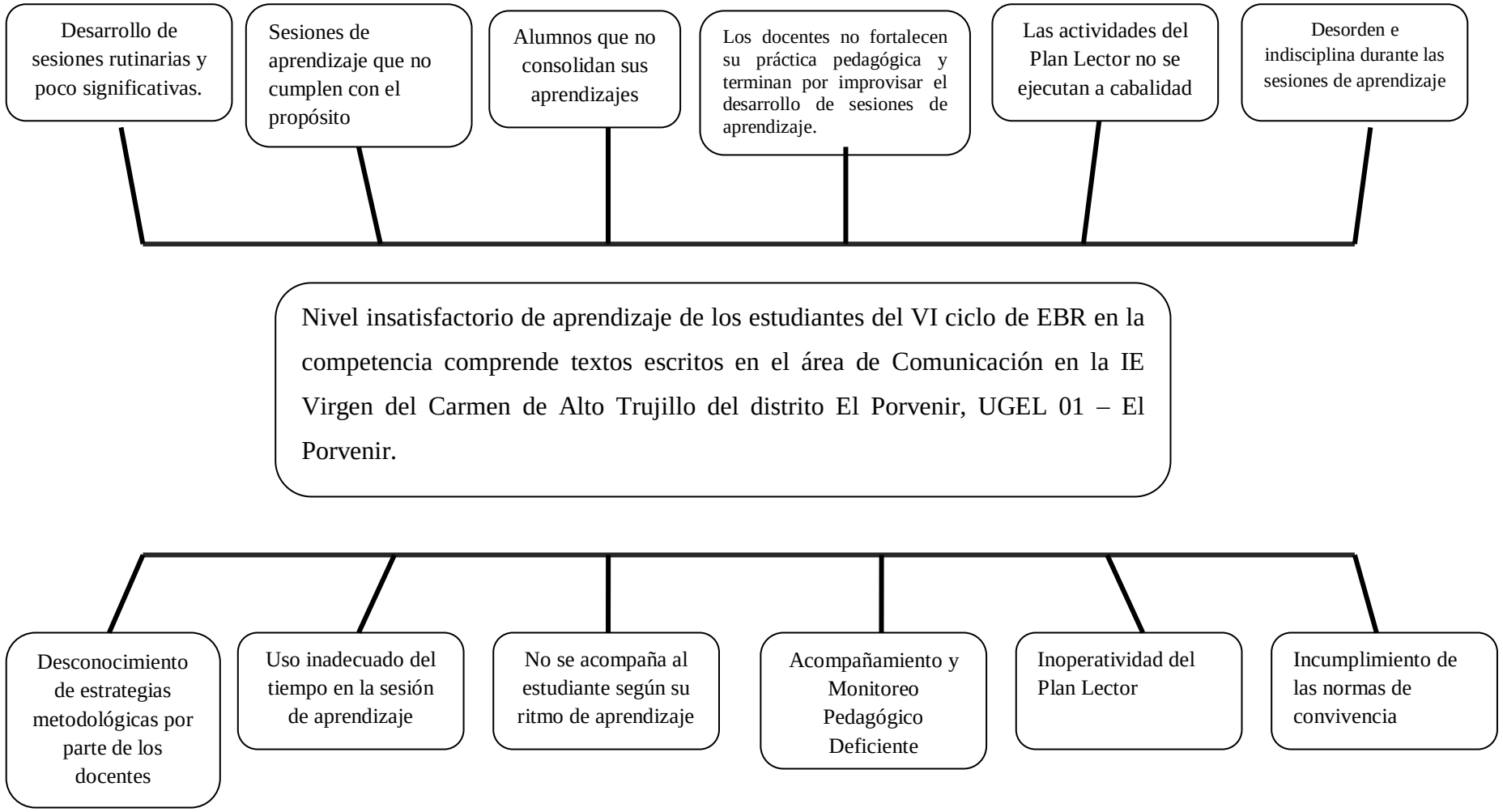

Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Las técnicas e instrumentos aplicados en el diagnóstico fueron la observación de sesiones de aprendizaje a través del instrumento ficha de monitoreo a la práctica docente la misma que permitió observar los aspectos sobre el uso pedagógico del tiempo; el uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante la sesión de aprendizaje; y el empleo de recursos y materiales durante la sesión. Por otro lado el instrumento de la guía focal me ha permitido conocer la deficiencia del monitoreo realizada a los docentes para el trabajo en equipo, la deficiencia en la ejecución del plan lector institucional y la convivencia escolar durante las sesiones de aprendizaje. Ambos instrumentos serán analizados considerándose como resultados cuantitativos y cualitativos.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Según los aspectos considerados en la ficha de monitoreo, el 66% de docentes no usa adecuadamente estrategias metodológicas apropiadas para el recojo de información y la generación de nuevos aprendizajes teniendo en cuenta el enfoque del área de Comunicación para una mejor comprensión de textos escritos, esto se debe a que los docentes no consideran durante el diseño y ejecución de la sesión, los procesos didácticos y pedagógicos del área según la competencia a lograr, desarrollando la sesión sin el recojo de información adecuado que le permita mejorar y hacer más dinámica su sesión. En este sentido se realizarán jornadas de sensibilización para promover la práctica con dinamismo en sus sesiones de aprendizaje así mismo se implementarán círculos de interaprendizaje para fortalecer el manejo de los procesos pedagógicos y didácticos en el área.

El 66% de los docentes no hacen un uso adecuado del tiempo durante el desarrollo de las sesiones del área de Comunicación, los docentes pierden tiempo en actividades que no generan ningún provecho evidenciándose desgaste de tiempo en formación de grupos y reparto de material, además cuando trabajan en equipo, los estudiantes no reciben indicaciones y menos orientaciones que permitan la comprensión de textos escritos, esto se debe a una inadecuada planificación de la sesión, evidenciándose que los docentes no contextualizan las sesiones de aprendizaje,

han copiado sesiones proporcionadas por el Ministerio de Educación pero no las han llevado al campo del interés del estudiante. Para contrarrestar este problema se realizarán círculos de interaprendizaje para mejorar el uso adecuado del tiempo.

Según la ficha de monitoreo, el 67% de docentes del área de Comunicación desconocen del tipo de estrategias de acompañamiento que deben emplear en los alumnos, según sus necesidades e intereses, esto se debe a que no han considerado las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje y al momento de realizar las sesiones tratan a todos los alumnos por igual, centrándose a desarrollar la sesión con aquellos que más participan no interesándose en aquellos que no muestran "ganas de participar. Ante esta situación se desarrollarán círculos de interaprendizaje en donde el docente salga fortalecido en el uso adecuado del tiempo.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes consideran que el plan de monitoreo no se socializa, por lo que no se conoce oportunamente y no contempla una calendarización de las actividades a realizar. Por otro lado, esta mayoría también considera que la ficha de monitoreo no se ha contextualizado. Asimismo, los docentes afirman que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y que generalmente se prima la autoevaluación que no siempre permite recoger información válida para poder retroalimentar.

También consideran que las pocas veces que se lleva a cabo el monitoreo, no se realiza la asesoría que permita hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente, así como falta el acompañamiento del director para retroalimentar y acompañar al docente en las falencias o debilidades que presenta en las visitas de observación. Para revertir esta situación se debe de elaborar el Plan de Monitoreo de manera consensuada a fin de buscar su socialización, establecer un cronograma de visitas, contextualizar la ficha de Monitoreo y acompañar y asesorar a los docentes que requieren soporte. El Ministerio de Educación (2017a) establece la importancia del análisis de los instrumentos de gestión, dentro de ellos el instrumento de monitoreo como fruto de un consenso entre directivos y docentes.

Por otro lado un reducido grupo de docentes muestra indiferencia en la ejecución del plan lector institucional si bien es cierto todos ellos afirman que fomentar el plan lector en la institución educativa habitúa al estudiante a un mejor conocimiento y manejo de estrategias para la comprensión lectora no cumplen con su ejecución mostrando cierto grado de apatía para su ejecución. Ante esta situación urge sensibilizar a los docentes en la importancia del plan lector, no solo en el área de

Comunicación si no en todas las áreas, por lo que su planificación y ejecución debe asumirse como un compromiso institucional.

Finalmente, es evidente el incumplimiento de las normas de convivencia durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, esto es debido a que algunos de los docentes no muestran los criterios mínimos para reorientar la sesión de aprendizaje, haciendo respetar las normas o acuerdos de convivencia. Según el Ministerio de Educación (2017b), la forma correcta de vivir, necesita de criterios y acuerdos que la beneficien. Si estas no se presentan y no son evidentes pueden aparecer problemas de la misma manera cuando no se han establecido medidas que regulen estas actitudes.

2.2 Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, Compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo

El problema en torno al que gira el presente trabajo de investigación es Nivel insatisfactorio de los estudiantes del VI ciclo de EBR en la competencia comprensión de textos escritos en el área de Comunicación en la IE "Virgen del Carmen" de Alto Trujillo del distrito El Porvenir, UGEL 01 – El Porvenir. Para diagnosticar este problema se hizo uso de instrumentos cualitativos y cuantitativos.

Los resultados de los instrumentos cuantitativos aplicados, nos permiten afirmar que los docentes no usa adecuadamente estrategias metodológicas apropiadas para el recojo de información y la generación de nuevos aprendizajes teniendo en cuenta el enfoque del área de Comunicación; el proceso relacionado a este problema es el PO: desarrollo pedagógico y convivencia escolar – PO03.2: desarrollar investigación e innovación pedagógica PO04: gestionar los aprendizajes PO04.1 desarrollar sesiones de aprendizaje; a la vez se relaciona con la competencia 1 del MBDDirectivo conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, y el compromiso de gestión N° 1 progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes.

También se evidencia que los docentes no hacen uso adecuado del tiempo durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje en el área de Comunicación, se evidencia desgaste en actividades que no generan ningún provecho; el proceso relacionado a este problema es el PO: desarrollo pedagógico y convivencia escolar – PO04:

gestionar los aprendizajes – PO04.1 desarrollar sesiones de aprendizaje; a la vez se relaciona con la competencia 1 del MBDDirectivo conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, y el compromiso 1: progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes.

También se puede evidenciar que los docentes no acompañan al estudiante según su ritmo de aprendizaje debido a que no han revisado algunas de las recomendaciones propuestas en las rutas de aprendizaje, el proceso relacionado a este problema es el PO: desarrollo pedagógico y convivencia escolar – PO04: gestionar los aprendizajes – PO04.2 reforzar los aprendizajes y el PO04.3: Realizar acompañamiento integral al estudiante; a la vez se relaciona con la competencia 1 del MBDDirectivo conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; el compromiso 1: progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes.

Respecto a los resultados del instrumento cualitativo podemos encontrar que existen falencias en el monitoreo de las sesiones de aprendizaje, considerándolo como impuesto y no socializado, el proceso que se relaciona con este problema es el PO: desarrollo pedagógico y convivencia escolar PO03: fortalecer el desempeño docente - PO03.3 realizar acompañamiento pedagógico y el PE03: adoptar medidas para la mejora continua; a la vez esto se relaciona con la competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje; a su vez se relaciona con el compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.

Otro aspecto encontrado es la inoperatividad del Plan lector institucional esto se debe a que los docentes no asumen el compromiso correspondiente para su ejecución e implementación, el proceso de gestión curricular con que se relaciona este problema es el PE: dirección y liderazgo – PEO: desarrollar planeamiento institucional-PE01.2 formular el PCI; a la vez esto se relaciona con la competencia 3 del MBDDirectivo: favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos; a su vez se relaciona con el compromiso de gestión de gestión escolar N° 4 acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.

En el último aspecto encontrado cualitativamente tenemos el incumplimiento de las normas de convivencia durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje debido a la falta de liderazgo del docente para hacerlas cumplir con diversas estrategias; el proceso que se relaciona con este problema es el PO: desarrollo pedagógico y convivencia escolar – PO05:gestionar la convivencia escolar y la participación – PO05.1 : promover la convivencia escolar y PO05.2: prevenir y resolver conflictos de igual manera se relaciona con la competencia 1: Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje, a su vez se relaciona con el compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE.

Para poder superar las causas que originan el problema y se permitan lograr la visión de la institución educativa que propone llegar a ser una institución líder en el distrito El Porvenir, formadora de estudiantes creativos, con valores, críticos-reflexivos, solidarios, con conciencia ecológica e identidad cultural, que emprenden un proyecto de vida y sean capaces de solucionar problemas**,** siendo necesario que el equipo directivo logre el siguiente reto: elevar el Nivel satisfactorio de aprendizajes de los estudiantes del VI ciclo de EBR en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación en la IE "Virgen del Carmen" de Alto Trujillo del distrito El Porvenir, UGEL 01 – El Porvenir**".**

Para lograr el reto asumido, se han establecido los siguientes desafíos: elevar el rendimiento escolar en los alumnos de segundo año de educación secundaria; capacitar a los docentes en el diseño de sesiones significativas contextualizadas; hacer buen uso del tiempo en las sesiones de aprendizaje; realizar monitoreo y acompañamiento permanente para recoger información veraz y oportuna que permita la toma de decisiones para la mejora continua; mejorar las relaciones interpersonales entre padres y docentes para el apoyo constante. Así mismo es necesario propiciar las comunidades profesionales de aprendizaje, la comunicación horizontal entre los miembros de la comunidad educativa, la cooperación entre todos los actores educativos y el involucramiento a través de la toma de compromisos.

A continuación presentamos el cuadro de análisis de resultado del diagnóstico en donde se evidencia la relación existente entre el diagnóstico, los procesos, los compromisos y las competencias del MBDDirectivo.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
"Nivel Insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa "Virgen del Carmen" del Centro Poblado de Alto Trujillo del distrito El Porvenir - UGEL 01 El Porvenir"	Resultados cuantitativos: Según el instrumento ficha de monitoreo, el 66% de los docentes no hacen un uso adecuado del tiempo durante el desarrollo de las sesiones del área de comunicación, los docentes pierden tiempo en actividades que no generan ningún provecho evidenciándose desgaste de tiempo en formación de grupos y reparto de material, además cuando trabajan en equipo, los alumnos no reciben indicaciones y menos orientaciones que permitan la comprensión lectora, esto se debe a una inadecuada planificación de la sesión, evidenciándose que los docentes no contextualizan las sesiones de aprendizaje.	PO: desarrollo pedagógico y convivencia escolar – PO04: gestionar los aprendizajes – PO04.1 desarrollar sesiones de aprendizaje.	Compromiso 1: progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa (Ministerio de Educación – 2017, p. 31).	COMPETENCIA 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje (Ministerio de Educación, 2014, p. 40).
	El 66% de docentes no usa adecuadamente estrategias metodológicas apropiadas para el recojo de información y la generación de nuevos aprendizajes teniendo en cuenta el enfoque del área de Comunicación para una mejor comprensión lectora, esto se debe a que los docentes no consideran durante el diseño y ejecución de la sesión, los procesos didácticos y pedagógicos del área según la competencia a lograr, desarrollando la sesión sin el recojo de información adecuado que le permita mejorar y hacer más dinámica su sesión.	PO: desarrollo pedagógico y convivencia escolar – PO03.2: desarrollar investigación e innovación pedagógica PO04: gestionar los aprendizajes – PO04.1 desarrollar sesiones de aprendizaje.	Compromiso 1 progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes. (Ministerio de Educación – 2017, p. 31).	COMPETENCIA 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. Ministerio de Educación, 2014, p. 40). Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su I.E. basada en la colaboración mutua y la formación continua. Ministerio de Educación , 2014, p.46)

	Según el instrumento ficha de monitoreo, el 67% de docentes del área de Comunicación desconocen del tipo de estrategias de acompañamiento que deben emplear en los alumnos, según sus necesidades e intereses, esto se debe a que no han considerado las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje y al momento de realizar las sesiones tratan a todos los alumnos por igual, centrándose a desarrollar la sesión con aquellos que más participan no interesándose en aquellos que no muestran "ganas de participar".	PO: desarrollo pedagógico y convivencia escolar – PO04: gestionar los aprendizajes – PO04.2 reforzar los aprendizajes y el PO04.3: Realizar acompañamiento integral al estudiante.	Compromiso 1: progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes. (Ministerio de Educación – 2017, p. 31).	Competencia 1 del MBDDirectivo conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizajes. (Ministerio de Educación, 2014, p.40).
	Resultados cualitativos Según el instrumento de recojo de información guía focal se tiene que se debe reformular el Plan de Monitoreo y Acompañamiento al docente incidiendo en su socialización y el cumplimiento del cronograma de visitas.	PO: desarrollo pedagógico y convivencia escolar PO03: fortalecer el desempeño docente - PO03.3 realizar acompañamiento pedagógico y el PE03: adoptar medidas para la mejora continua.	Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa (Ministerio de Educación – 2017, p. 39).	Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. (Ministerio de Educación, 2014, p. 47).
	Un reducido grupo de docentes muestra indiferencia en la ejecución del Plan lector institucional.	PE: dirección y liderazgo – PEO: desarrollar planeamiento institucional-PE01.2 formular el PCI; a la vez esto se relaciona con la competencia.	Compromiso 4 acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica. (Ministerio de Educación – 2017, p. 39).	Competencia 3: favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos. (Ministerio de Educación, 2014, p. 42).
	El incumplimiento de las normas de convivencia durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, esto es debido a que algunos de los docentes no muestran los criterios mínimos para reorientar la sesión de aprendizaje, haciendo respetar las normas o acuerdos de convivencia.	PO: desarrollo pedagógico y convivencia escolar – PO05: gestionar la convivencia escolar y la participación – PO05.1: promover la convivencia escolar y PO05.2: prevenir y resolver conflictos.	Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la I.E (Ministerio de Educación – 2017, p. 41).	Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. (Ministerio de Educación, 2014, p.40).

Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según Viviane Robinson citado en el texto del módulo introductorio (MINEDU, 2016) el rol como líder pedagógico contempla varias dimensiones. En primer lugar tenemos el establecimiento de metas y expectativas; en esta dimensión y acorde a nuestro problema se plantea establecer metas de aprendizaje en el área de Comunicación en la competencia de comprensión de textos escritos con la participación de diferentes actores de la comunidad educativa porque el involucramiento de los actores genera mayor compromiso para el logro de las metas de aprendizaje establecidas.

La segunda dimensión obtención y asignación de recursos en forma estratégica se plantean como metas promover el uso de material educativo durante las sesiones de aprendizaje acordes para el desarrollo de la comprensión de textos escritos; asignar tareas por equipos para la planificación, ejecución, implementación y evaluación del plan lector y sensibilizar a los docentes a través de jornadas sobre el buen uso del tiempo, lo anteriormente planteado nos permitirá el uso de material educativo debidamente seleccionado y acorde a las necesidades ayudará a mejorar la comprensión de textos escritos, así se logrará elevar los índices de comprensión y se alcanzará las metas propuestas; el trabajo en equipo y el aporte en conjunto son esenciales para una buena planificación e implementación de este Plan de Acción, además que utilizar de manera adecuada el tiempo es importante para lograr el propósito establecido y asegurar aprendizajes significativos.

En la tercera dimensión Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo se plantea como metas sensibilizar a los docentes sobre el Currículo Nacional de la Educación Básica, promover la planificación teniendo en cuenta la contextualización de las programaciones, monitorear a los docentes con visitas opinadas e inopinadas, diseñar el plan de monitoreo con participación de los docentes, programar, diseñar y ejecutar evaluaciones de corte para monitorear el avance de los aprendizajes. Lo descrito anteriormente se realiza para una mejor comprensión del CNEB en su contenido, el empoderamiento de los fines, principios, capacidades, competencias entre otros para orientar nuestro trabajo y hacerlo más eficiente; en cuanto a la planificación se desarrollará en base al contexto partiendo de situaciones significativas para acercar los nuevos conocimientos a la realidad del estudiante.

El diseño de un plan de monitoreo y su ejecución permite el recojo de información sobre la implementación del currículo para la toma de decisiones oportunas; las evaluaciones de corte programadas al finalizar cada bimestre, nos darán información de cómo se encuentra el avance del aprendizaje de nuestros estudiantes y en consecuencia para verificar el avance en la consecución de las metas propuestas.

En la Cuarta dimensión, promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente se plantea la sensibilización sobre el conocimiento del rol del docente; la organización de círculos de interaprendizaje y el acompañamiento continuo en su trabajo. Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito podemos afirmar que nos permitirá que el docente tome conciencia que realizar una labor eficaz permite el logro de aprendizajes significativos; además los círculos de interaprendizaje y el acompañamiento oportuno permiten compartir experiencias para el desarrollo y mejora de la práctica docente y fortalecer su desempeño durante la ejecución de las sesiones de aprendizaje.

En la quinta dimensión, asegurar un entorno ordenado y de apoyo se plantea como metas la sensibilización a los integrantes de la comunidad educativa para que logren asumir: los compromisos de mejora, su rol dentro de la institución como ente de apoyo, ayudar en la resolución de problemas a través del trabajo colaborativo entre otros; además de coordinar con instituciones educativas estratégicas para el mantenimiento, implementación y desarrollo de programas como DEVIDA de gran importancia en el contexto en que se desenvuelve nuestra institución educativa; cuando el padre de familia conoce su rol dentro de la institución es de gran ayuda en el aprendizaje de sus hijos, su participación en la IE y su colaboración con el programa DEVIDA es importante para garantizar una escuela libre del consumo de sustancias nocivas, además una institución educativa en óptimas condiciones de infraestructura y equipamiento y un adecuado clima escolar brinda un ambiente acogedor para el desarrollo de los aprendizajes.

A continuación presentamos la figura 3 en que podemos observar la caracterización del Rol como líder pedagógico.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
1. Establecimiento de metas y expectativas.	Establecer metas de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos de manera consensuada con los diferentes actores educativos. Jornadas de sensibilización sobre la importancia del logro de las metas. Jornadas de evaluación para verificar la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	Porque el involucramiento de los actores genera el compromiso colectivo para el logro de las metas de aprendizaje establecidas. Las jornadas permiten reflexionar a la luz de la practica esto contribuirá a que los docentes responsan a los objetivos institucionales enfatizando la mejora de los aprendizajes en comunicación.
2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	Promover el uso de material educativo durante las sesiones de aprendizaje acordes para el desarrollo de la comprensión lectora. Asignar tareas por equipos para la planificación, ejecución, implementación y evaluación del plan lector. Sensibilizar a los docentes a través de Jornadas sobre el buen uso del tiempo.	Porque el uso de material educativo debidamente seleccionado y acorde a las necesidades ayudará a mejorar la comprensión lectora, así se logrará elevar los índices de comprensión y se alcanzará las metas propuestas. Porque el trabajo en equipo y el aporte en conjunto son esenciales para una buena planificación e implementación de este Plan de Acción. Porque utilizar de manera adecuada el tiempo es importante para lograr el propósito establecido y asegurar aprendizajes significativos.
3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Sensibilizar a los docentes sobre el Currículo Nacional de la Educación Básica. Promover la planificación teniendo en cuenta la contextualización de las programaciones. Monitorear a los docentes con visitas opinadas e inopinadas. Diseñar el plan de monitoreo con participación de los docentes. Programar, diseñar y ejecutar evaluaciones de corte para monitorear el avance de los aprendizajes.	Porque el conocimiento del CNEB contribuirá a una mejor comprensión de su contenido; el empoderamiento de los fines, principios, capacidades, competencias entre otros para orientar nuestro trabajo y hacerlo más eficiente. Porque planificar en base al contexto y partiendo de situaciones significativas será la base para acercar los nuevos conocimientos a la realidad del estudiante. Porque el diseño de un plan de monitoreo y su ejecución permite el recojo de información sobre la implementación del currículo para la toma de decisiones oportunas. Porque las evaluaciones de corte nos darán información de cómo va el avance del aprendizaje de nuestros estudiantes para verificar el avance en la consecución de las metas propuestas.
4. Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.	Desarrollar jornadas de sensibilización sobre el rol del docente en los aprendizajes. Organizar los círculos de interaprendizaje para la mejora de la práctica pedagógica. Acompañar a los docentes en su trabajo resaltando sus fortalezas y ayudando en su mejora continua. Ejecución de círculos de interaprendizaje sobre uso de estrategias metodológicas para la comprensión lectora.	Porque es necesario que el docente tenga conocimiento del rol que desempeña en el proceso de aprendizaje para el desarrollo de una labor eficaz en la promoción del logro de aprendizajes. Porque los grupos de interaprendizaje y el acompañamiento oportuno permiten compartir experiencias para el desarrollo y mejora de la práctica docente. Porque la ejecución de talleres sobre uso de estrategias permitirá que el docente haga uso de estrategias pertinentes durante las sesiones de aprendizaje para garantizar el logro de la competencia.

5. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	- Implementar el programa de escuela para padres en coordinación con el programa DEVIDA. - Coordinar con instituciones estratégicas para el mantenimiento e implementación de la institución educativa. - Asegurar el buen clima institucional para el desarrollo con éxito de las diversas actividades programadas durante el año escolar.	Porque cuando el padre de familia conoce su rol dentro de la institución es de gran ayuda en el aprendizaje de sus hijos, su participación en la IE y su colaboración con el programa DEVIDA es importante para garantizar una escuela libre del consumo de sustancias nocivas. Porque una institución educativa en óptimas condiciones de infraestructura y equipamiento brinda un ambiente acogedor para el desarrollo de los aprendizajes. Porque un buen clima institucional permite el desarrollo de actividades educativas significativas para garantizar el éxito de las actividades programadas durante el año escolar.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Al análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de los estudiantes del VI ciclo de EBR en la competencia comprensión de textos escritos en el área de Comunicación en la IE Virgen del Carmen de Alto Trujillo del distrito El Porvenir, UGEL 01 El Porvenir", se ha determinado como la alternativa más pertinente y realizable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la Práctica Pedagógica a los docentes del área de Comunicación, considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la gestión curricular, la convivencia y el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

La alternativa de solución consiste en la implementación y ejecución del plan del MAE de la práctica pedagógica en los docentes del área de comunicación, basados en las necesidades detectadas y a través del liderazgo directivo se propone: la ejecución de visitas al aula, círculos de interaprendizaje y la evaluación, esto permitirá satisfacer la demanda correspondiente al uso de estrategias metodológicas para la comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, uso adecuado del tiempo, acompañamiento al aprendizaje del estudiante, convivencia escolar, plan lector y el monitoreo y acompañamiento al docente; se desarrollarán, como punto de partida, las jornadas de sensibilización de esta manera se busca lograr la participación comprometida de cada uno de los actores de la comunidad educativa.

El plan se relaciona con el compromiso de gestión escolar 1, progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa; teniendo como referencia este compromiso se busca elevar los aprendizajes en los estudiantes, pasando del nivel insatisfactorio en comprensión de textos escritos al nivel satisfactorio y para ello los docentes asumirán el compromiso de mejora. En su relación con el compromiso de gestión 4, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa; permite tener la información necesaria para tomar decisiones oportunas y pertinentes, un docente acompañado adecuadamente, realiza una buena práctica pedagógica, vuelve a la escuela más atractiva y genera que los índices de alumnos aprobados en las diferentes áreas se incrementen.

En relación con el compromiso 5, gestión de la convivencia escolar en la I.E, nos da la pauta para asegurar un ambiente de estrecha relación en el que se respeten los acuerdos de convivencia establecidos entre estudiantes, entre docentes y entre estudiantes y docentes; al interior de las aulas es necesario asegurar el respeto a las normas, su cumplimiento llevará al desarrollo de sesiones significativas, que aseguren un uso efectivo de tiempo, y bajo condiciones normales el éxito del propósito planteado; el éxito de los compromisos de gestión escolar deberá involucrar a cada integrante de la comunidad educativa, asumiendo el rol que le corresponde, el directivo liderando el proceso, los docentes en capacitación permanente y ejecutando sesiones de aprendizaje significativas y los estudiantes involucrándose en su aprendizaje.

El MAE debe responder a la situación del contexto por ello se plantea desde su concepción que la denominación de las unidades estén relacionadas con la problemática encontrada en el contexto, es decir, se tendrá en cuenta el índice de delincuencia juvenil, el embarazo adolescente y el uso indebido de drogas; también se tendrá en cuenta las potencialidades de la zona como es el trabajo en las diversas tareas que demanda el proceso de la confección de calzado; el trabajo en canteras de la zona y el comercio.

Para el éxito del MAE es importante el capital social cada integrante de la comunidad educativa asumirá su rol respectivo, el directivo se encargará de dar las condiciones adecuadas para que los procesos se lleven con éxito, los docentes deberán planificar y adecuar sus programaciones y sesiones al contexto y los padres de familia cumplirán con su labor de apoyo, se necesita crear condiciones favorables al interior de la escuela; renovar la cultura escolar que ayude a hacer visibles la naturalidad de los diferentes desempeños desde una perspectiva reflexiva, proactiva y constructiva, y trabajar hacia la creación de una comunidad de aprendizaje al interior de la escuela

El Ministerio de Educación (2017) señala que un líder educativo evidencia capacidad de guiar a sus profesores hacia estándares elevados de desempeño haciendo posible que los estudiantes logren aprendizajes satisfactorios. Esto demuestra que la preparación y condiciones del directivo para conducir el proceso del MAE, se inician con estas características; el monitoreo según el Ministerio de Educación (2014), es un proceso que recoger información que nos permite asumir medidas para el avance de la tarea educativa, dentro de ello la mejora de los aprendizajes. En este caso la comprensión de textos necesita de estrategias que el docente debe conocer y manejar

para hacer sus sesiones más óptimas; se entiende a las estrategias como la suma de destreza + contenido + método de aprendizaje + actitud = Actividad (La torre y Seco, 2013).

Es importante la participación de la comunidad educativa en su conjunto en donde se evidencie que a través del liderazgo del directivo se realicen las orientaciones de manera adecuada y oportuna y para ello la visita al aula, los círculos de interaprendizaje, y la asesoría personalizada serán las estrategias eje del plan, además el directivo deberá asegurar las condiciones necesarias para el desarrollo de sesiones dentro de una buena convivencia escolar, asimismo de asegurar los espacios y tiempos para la reflexión crítica y la deconstrucción de la práctica docente; los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos realizados y sus resultados para la mejora de la comprensión lectora; los alumnos desarrollan competencias, los padres deberán de participar de manera activa en el aprendizaje de sus hijos, apoyando a los docentes, asistiendo a las reuniones de orientación, los administrativos tener al día la documentación oficial de la IE y ambientes.

Para obtener el nivel satisfactorio en la comprensión de textos de los estudiantes del VI ciclo en el área de Comunicación, el reto como líder pedagógico debe basarse en: fomentar el uso de estrategias metodológicas adecuadas, para ello se implementará el proceso PO: desarrollo pedagógico y convivencia escolar PO03.3: Realizar el acompañamiento pedagógico, proceso que nos permitirá fortalecer la práctica del docente; PO03.2: desarrollar investigación e innovación pedagógica, proceso que nos permitirá realizar los diversos círculos de interaprendizaje; PO04: gestionar los aprendizajes PO04.1 desarrollar sesiones de aprendizaje y el PO04.3 realizar acompañamiento integral al estudiante; se realizarán círculos de interaprendizaje para el diseño de sesiones.

Es necesario que a partir del monitoreo se fortalezca el desempeño docente a través de los diversos procesos, estos generan valor de vital importancia para el logro de la visión institucional que tiene como propósito educativo el ser líderes al 2021 con estudiantes que vivencian los valores democráticos, capaces de transformar el entorno, con conciencia ecológica e identidad cultural fomentada por el personal de nuestra institución educativa donde los docentes a través de las comunidades de aprendizaje, plantean propuestas, diseñan planes y se fortalecen en la práctica docente; los padres de familia apoyan el trabajo educativo participando de las horas de

atención al padre, en los talleres de jornadas y encuentros, charlas y participando activamente en los comités de la IE.

Para garantizar el éxito del MAE, el Líder Pedagógico planifica las visitas al aula con énfasis en el recojo de información que permita identificar, valorar fortalezas y debilidades como aspectos específicos del desempeño en el aula para la mejora de la comprensión de textos en el área de Comunicación incidiendo en las estrategias para la comprensión de textos; los círculos de interaprendizaje con énfasis en el uso de adecuadas estrategias metodológicas, diseño de sesiones contextualizadas, planificación curricular y estilos de aprendizaje para mejorar la comprensión de textos escritos. Con la finalidad de dar solución a esta problemática es necesaria la participación de las comunidades de aprendizaje, a través de ella y las estrategias seleccionadas se realizarán la retroalimentación para la mejora de la práctica docente en espacios de reflexión

El directivo, además debe de liderar los procesos de evaluación de la operatividad del MAE, como son la autoevaluación docente al inicio del proceso, la heteroevaluación planteada en tres tramos, al inicio, durante y final del proceso y la coevaluación; los productos de la evaluación en sus respectivas formas serán de gran utilidad para la toma de decisiones y la retroalimentación de manera que se busque incrementar el número de estudiantes que mejoren en la competencia de comprensión de textos; este proceso de evaluación será implementado y aplicado a los docentes quienes deberá realizar el autoanálisis de su labor y en el caso de los alumnos para conocer el nivel en que se encuentran y hacer las comparaciones consolidadas al finalizar el año escolar.

En el marco de implementación del plan de monitoreo y acompañamiento se establece como finalidad mejorar el nivel del logro de los estudiantes en el área de Comunicación, para el logro de lo establecido se elaborará un instrumento estandarizado de recojo de información con la participación de directivos y docentes y al socializarlo se busca establecer el compromiso de la comunidad educativa en su conjunto el mismo que debe llevar al logro de mejores aprendizajes.

El directivo de la IE “Virgen del Carmen” debe asumir los riesgos que significa implementar y ejecutar este plan; puede encontrar resistencia en los docentes a ser monitoreados, acostumbrados a la práctica tradicional pueden ver estas estrategias como una “amenaza” a su zona de confort, para ello se realizarán jornadas de sensibilización sobre la importancia del monitoreo en la práctica pedagógica, creando

las condiciones adecuadas para la reflexión así como comunicar de manera oportuna las visitas que se realizarán; otro riesgo es la no disponibilidad de tiempo para la reflexión crítica reflexiva así como la no aceptación y reconocimiento de sus debilidades incluyendo el temor de asumir compromisos y metas consensuadas, ante esto se garantizará un clima de confianza para el análisis y el establecimiento de compromisos. Finalmente la no aceptación a ser evaluados en su desempeño, para ello se realizará jornadas de sensibilización sobre la importancia de la evaluación en diversos contextos.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo pedagógico, acompañamiento y evaluación pedagógica.

5.1.1.1. M*onitoreo pedagógico*.

*5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico***.** El monitoreo pedagógico es parte de todo un proceso innovador dentro de los cambios educativos establecidos en el Proyecto Educativo Nacional, la labor del monitoreo le ha sido asignada a los directivos de las instituciones educativas, a quienes se les denomina en la actualidad como líderes pedagógicos; podemos decir que el monitoreo se ha convertido en el verdadero proceso que busca alternativas acordes a la problemática encontrada y que no se queda en un simple recojo de información, su misión va más allá; siendo así, podemos afirmar entonces que el monitoreo pedagógico es el proceso continuo de recojo de información de la labor docente en su práctica pedagógica diaria en donde se evidencia las fortalezas y debilidades para el análisis crítico y reflexivo que permita la toma de decisiones pertinentes y oportunas, fortaleciendo así la práctica docente (MINEDU, 2017)

*5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo***.** Las estrategias para el recojo de información durante la realización del proceso de monitoreo son diversas, en el plan de acción de la institución educativa se ha considerado como estrategia principal y relevante la visita al aula, estrategia que ha sido seleccionada teniendo en cuenta las características de los docentes y del contexto en que se desarrolla nuestra institución educativa.

- *Visita al aula*. Las visitas en aula implican un proceso de observación continua y registro de hechos, cuyo propósito no es la señalización o la crítica destructiva de la práctica pedagógica que lleva a cabo el docente, sino por el contrario, es identificar las fortalezas y debilidades de su práctica en el campo de acción, en el mismo lugar de los hechos para contar con información veraz, confiable y oportuna, y brindar ayuda pedagógica necesaria para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes (MINEDU, 2014). En el caso de la institución estas observaciones se llevarán a cabo en el área de Comunicación donde se requiere mejorar la comprensión de textos escritos.

*5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en la comprensión de textos***.** Los instrumentos más pertinentes para realizar el monitoreo en nuestra institución educativa son: la ficha de observación que recogerá los aspectos más importantes de la labor docente debiendo ser consensuada por todos los docentes del área de Comunicación y el cuaderno de campo, considerado como nuestro instrumento inmediato donde se plasma lo observado. A continuación se detalla cada uno de ellos:

- *Ficha de observación.* Este instrumento permite el registro inmediato de las acciones observadas en la visita al aula durante el trabajo realizado por el docente en el desarrollo de su práctica pedagógica, especialmente en las sesiones de aprendizaje; en esta ficha se deben establecer los aspectos importantes a observar para ello estos aspectos serán concretizados en indicadores que la vez nos permitirán brindar las recomendaciones para la mejora correspondiente. Es necesario entender que realizar el proceso de observación permite saber de buena fuente sobre nuevas técnicas y estrategias, a tomar el valor real a las nuestras, a tener en cuenta ideas y recursos y a entender nuestras potencialidades y debilidades (Estrada, 2012). Para el recojo de información sobre lo más relevante en cuanto al desarrollo de la comprensión de textos, la ficha de observación debe considerar los siguientes aspectos: planificación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias metodológicas, conocimiento de los procesos pedagógicos y didácticos, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula.

- *Cuaderno de campo.* También denominado diario de campo, es un registro de apuntes que se convierte en una herramienta fundamental, usada en diversas áreas para registrar información diversa. Según la Universidad Tecnológica de Pereyra el cuaderno de campo debe reunir características tales como: desarrollar la capacidad de observación generando así un pensamiento reflexivo; ser funcional ya que nos sirve como medio evaluativo de un contexto y facilitar la toma de decisiones. En el proceso de aprendizaje el cuaderno de campo nos permite el registro al detalle de la labor que realiza el docente durante el desarrollo de su práctica pedagógica, a diferencia de la Guía de Observación, el cuaderno de campo no está parametrada por indicadores por lo que se pueden realizar anotaciones de manera detallada de las observaciones, y todos los pormenores que se suscitan durante la visita al aula.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico para la comprensión de textos

*5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico***.** Acompañar la práctica pedagógica es una de las labores del directivo en las instituciones educativas, entendemos que este proceso implica una movilización de diversos factores, estrategias y espacios para desarrollar esta labor de la manera más eficiente. El Ministerio de Educación en su marco normativo establece dos formas de acompañamiento, la primera que proviene desde los órganos descentralizados como parte de los programas establecidos y la segunda al interior de la institución educativa y que es llevada a cabo por el director. El acompañamiento busca la mejora de la práctica docente en el aula para ello el director debe propiciar la mejora de las capacidades en los docentes, brindando el apoyo necesario, comunicando y realizando la crítica reflexiva sobre el trabajo realizado, (Rodríguez, 2011).

*5.1.1.2.1. Estrategias de acompañamiento pedagógico***.** Existen varias estrategias de acompañamiento a utilizar, estas pueden adaptarse a las características del docente observado y según los datos que arroja la ficha de monitoreo aplicada para tal fin. En la IE se ha considerado los círculos de interaprendizaje como la estrategia más pertinente pues es necesaria su ejecución ya que nos permitirá solucionar, al compartir roles en el trabajo colaborativo, la diversa problemática que en aprendizajes se ha recopilado a través de la observación.

- *Los círculos de interaprendizaje*. Se constituyen en espacio en el que se intercambian usos y prácticas del trabajo diario de los docentes y directivos pertenecientes a la misma institución o comunidad educativa, aquí se enriquecen con temas de interés sobre el trabajo pedagógico realizado, (MINEDU, 2017). Los círculos de interaprendizaje tienen como punto de partida el trabajo colaborativo ya que se realiza buscando un objetivo común en donde la responsabilidad del trabajo individual da como resultado el producto del trabajo colectivo. De esta forma se establecen como principios la comunicación y la interacción, para la elaboración de nuevas ideas y la actitud ética para fomentar las habilidades del trabajo en grupo, (Kosac y Novello, 2008).

Dentro de las características del círculo de interaprendizaje podemos mencionar: el intercambio recíproco de conocimiento dentro del proceso de aprendizaje, adquisición de aprendizajes significativos porque se basan en la propia experiencia, fomento de lluvia de ideas para llegar a consensos, desarrollo de actividades en lectura y escritura, adaptación de las necesidades al entorno y realidad, estimula la

creatividad para la mejora de los procesos de aprendizaje y se convierte en un proceso dinámico que estimula y busca flexibilizar la labor docente, Revista Virtual "Círculos de aprendizaje" (2013).

***5.1.1.3. Evaluación de la Práctica Docente*.**

*5.1.1.3.1. Definición de evaluación docente***.** Evaluar la práctica docente es uno de los procesos más importantes y complejos que se dan en las instituciones educativas. El término por sí solo, evaluar, puede tener diversas acepciones y a la vez diversas reacciones, por ello es necesario que los docentes internalicen bien el verdadero significado del proceso, no como una palabra aislada, sino como el conjunto de estrategias que le permitirán realizar mejor su labor partiendo de la reflexión para analizar sus potencialidades y puntos vulnerables en su práctica diaria en las aulas a través del desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

No se establece que la evaluación sea un proceso punitivo y sancionador, (MINEDU, 2017), por el contrario busca el acopio de evidencias para que mediante juicios válidos se planifiquen estrategias para el proceso de autoevaluación y mejora continua de la práctica docente. Según el Ministerio de Educación (2017), la evaluación es parte de la praxis formativa y para ello el docente debe involucrarse en este proceso, una manera de acercarse a lo que idealmente se requiere se encuentra establecido en el marco del buen desempeño docente y es precisamente este documento el que debe ser de conocimiento general en la comunidad magisterial para dar el real sentido a la práctica en el aula. En la institución educativa se plantea la evaluación a partir del recojo de información de los datos proporcionados por la ficha de monitoreo y el cuaderno de campo.

*5.1.1.3.2. Tipos de evaluación***.** El trabajo docente que realiza diariamente en las aulas, aporta insumos que pueden ser utilizados para la reflexión y mejora de la labor, sin embargo es necesario indicar que de acuerdo al tipo de evaluación aplicada tendremos resultados que servirán para la toma de decisiones

- *Autoevaluación* es una estrategia que consiste es hacer la reflexión crítica por parte del propio docente, sobre su práctica pedagógica en el aula. 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. Así mismo Valdés cita a Bolam (1988), Escudero (1992) y De Vicente (1993) 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.

- *La heteroevaluación* es la evaluación que realiza una persona sobre otra respecto de su trabajo, rendimiento. A diferencia de la coevaluación, aquí las personas pertenecen a distintos niveles, es decir no cumplen la misma función. Por lo tanto es un proceso muy importante dentro de la enseñanza, rico por los datos y posibilidades que ofrece y complejo por las dificultades que supone el enjuiciar las actuaciones de otras personas.

-*Coevaluación* está referida a la evaluación entre los docentes o pares o iguales, se podría decir que los evaluadores y evaluados intercambian sus roles alternativamente. Es un modelo de evaluación muy necesaria e importante porque al evaluarse sobre lo que es su práctica en sí, les permite reconocer las fortalezas y/o las debilidades de sus colegas, lo que permitirá indudablemente mejoras importantes en el proceso de formación

5.1.2 Área de Comunicación en secundaria. Según el Diseño Curricular Nacional, (MINEDU, 2009), se establece que a través del área de Comunicación se fortalece la competencia comunicativa trabajada en el nivel primaria, esto permitirá a los estudiantes, comprender y producir diversos textos, en otros contextos comunicativos y con diferentes participantes en el proceso de la comunicación.

5.1.2.1. Enfoque comunicativo textual en el área de Comunicación. El área de Comunicación es una de las áreas básicas que debe desarrollar el ser humano desde su nacimiento. El enfoque comunicativo juega un papel importante en el desarrollo del lenguaje y la comprensión del mismo, según Rodríguez (2012) el enfoque comunicativo es una nuevo concepto coherente de la enseñanza y el aprendizaje de la lengua cuyo objetivo principal es que los estudiantes desarrollen capacidades de uso de la lengua en cualquier situación en que se pueda encontrar, leer no consiste en una decodificación de los signos y letras, debe entenderse desde el principio el sentido de la lectura solo así se logra leer comprensivamente.

Podemos entender ahora que lo que se busca conseguir con este enfoque es desterrar la idea de que el enseñar comunicación y sus reglas gramaticales partían desde la descomposición de las oraciones haciéndolas perder su significado o pretendiendo que estas no pertenecen a un contexto más amplio, sólo cuando el estudiante comprenda que estas reglas las utiliza diariamente en su comunicación oral y textual quizá le tome mayor importancia al proceso de la comprensión. Como

característica de este enfoque podemos establecer que es parte de un proceso social, incorpora en su proceso información real de la vida cotidiana y que se encuentra dentro de su contexto.

5.1.2.2. Competencia de comprensión de textos. Según el fascículo de Rutas del Aprendizaje (MINEDU, 2015), la competencia de comprensión de textos escritos, permite conferir sentido a un texto partiendo desde las vivencias anteriores del lector y su relación con el contexto. Este proceso incluye diversas estrategias para identificar la información más importante, hacer inferencias, obtener conclusiones, enjuiciar la posición de los demás y deliberar sobre el proceso mismo de comprensión, con la objetivo de autorregularlo.

5.1.2.3. Estrategias para la comprensión de textos. Entender un texto en leguaje escrito no debe ser uno de los procesos más complejos, sin embargo un buen grupo de estudiantes no entiende lo que lee, para ello, y con el fin de ayuda a quienes presentan problemas de comprensión, se vienen desarrollando diversas estrategias que buscan hacer de los procesos de lectura una tarea sencilla. Quien debe de empoderarse de estas estrategias y así conocer sus implicancias en el desarrollo de la sesión de aprendizaje, el docente, solo así estará en condiciones de poder generar en los alumnos la comprensión del texto en su real dimensión y contexto. Leer un texto no es la construcción de una palabra tras palabra, si no la suma de todas ellas en su real significado. Las estrategias de comprensión son diversas, aquí presentamos algunas de ellas:

5.1.2.3.1. Estrategias metacognitivas previas a la lectura. Identificar y determinar el género discursivo al que nos enfrentamos, es decir que el lector identifique qué es lo que leerá; determinar la finalidad de su lectura; activar conocimientos previos, referido a cómo procesamos la nueva información integrándola con la información anterior y generar preguntas que podrían ser respondidas con la lectura del texto, por ejemplo preguntar que le puede pasar a un personaje a partir del título y delas imágenes de un texto.

5.1.2.3.2. Estrategias durante la lectura. Identificar palabras que necesitan ser aclaradas, en muchas ocasiones hay que aclarar el contexto en que están escritas; releer, resumir y parafrasear entidades textuales, especialmente en las partes confusas y que no se entienden en el repaso; representación visual, establecer imágenes que relacionen ideas, conceptos y otros; realizar inferencia, permiten completar

información omitida y finalmente detectar información relevante, aprender a seleccionar lo relevante o primario de lo secundario o irrelevante.

5.1.2.3.3. Estrategias metacognitivas después de la lectura. Revisión del proceso lector, es tomar consciencia del nivel de comprensión logrado; construcción global de representación mental, viene a ser la finalidad expresiva y se puede realizar a través delas representaciones con imágenes o esquemas que indiquen que el texto ha sido comprendido y para terminar la finalidad comunicativa, que permite que los alumnos pueden compartir opiniones o expresar libremente sobre el texto leído.

5.1.3 La convivencia escolar. La convivencia es un factor clave para mejorar los aprendizajes, para ello se propone las siguientes estrategias:

5.1.3.1. Estrategias para la mejora de la convivencia y la participación en la escuela. *A* través de la gestión de conflictos, para contribuir a una gestión positiva del conflicto, la literatura considera los siguientes procedimientos principales Ministerio de Educación (2009); Bedoya (2007); Crawford y Bodine (2001).

- *La negociación,* a través de este mecanismo las partes conversan para encontrar llegar aun un acuerdo satisfactorio para todas ellas, para lo cual se necesitan que las partes quieran negociar y que hay asimetría de poder entre ellos.

- *La mediación o negociación asistida,* requiere de la presencia de un tercer integrante neutral que ayuda a las partes para que negocien de la manera más efectiva., y que se queden satisfechos con la decisión tomada.

- *La construcción de consensos,* su finalidad es satisfacer los intereses en aras del bien común, para lo cual se requiere la presencia de un facilitador que promueva la solución teniendo en cuenta el interés de la mayoría más no individual.

- *Gestionando la disciplina*, en el marco de la convivencia escolar. Modelos de disciplina tenemos el modelo autoritario de disciplina, el modelo permisivo de disciplina, el modelo democrático de disciplina, en este modelo democracia y autoridad van juntos, pero esta no se ejerce autoritariamente, sino más bien en el marco del cumplimiento de los derechos y deberes de todos los miembros de la comunidad educativa.

5.2 Experiencia Exitosa

La presente experiencia exitosa sobre monitoreo y acompañamiento pedagógico se realizó en la institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” – La Banda de Shilcayo – Tarapoto – San Martín. La experiencia lleva por título “Experiencias En el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre Docentes, para la Mejora de la Calidad Educativa”.

El propósito tuvo como finalidad plasmar sus experiencias y compartir con los colegas los pormenores del trabajo realizado en una de las líneas de acción durante el proceso de implementación del Sistema de Mejora 2014-2015, en el mejoramiento de la calidad educativa a través del acompañamiento pedagógico, el cual tuvo múltiples variaciones, pero fue convirtiéndose en una cultura institucional, generando logros significativos en el aprendizaje de los estudiantes.

La implementación del SMCE se organizó en dos fases. En la primera fase se logró realizar un diagnóstico de la institución educativa tanto interna como externamente; dicha evaluación fue realizada por un equipo de Fe y Alegría, además el equipo de docentes realizó un diagnóstico en las siguientes dimensiones socio-familiar, educativa, pedagógica, cultural, económica y medio ambiental y se trabajó con los siguientes contenidos: contexto, recursos, gestión directiva, enseñanza aprendizaje, convivencia y construcción de la ciudadanía, interacción con la comunidad. Luego se determinó que el problema central en la institución eran las dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje que generan bajo rendimiento académico.

Para el tratamiento del problema se marcaron cuatro líneas de acción. Sensibilización a la comunidad educativa, formación y capacitación a la comunidad educativa, fortalecimiento del consejo académico, enriquecimiento del centro de recursos tecnológicos.

Entre las conclusiones se menciona la importancia de tomar la decisión de identificar y analizar los problemas en el proceso enseñanza-aprendizaje y se consideró lo más relevante el logro de los aprendizajes, donde se analizó la repercusión que tiene la práctica docente y se enfocaron principalmente en las estrategias que emplea los docentes en el desarrollo de las sesiones de clase , el trabajo en equipo y el aprendizaje cooperativo y generar espacios para que los

estudiantes reflexionen sobre su aprendizaje. Frente a la problemática presentada se fortaleció el consejo académico para fortalecer los maestros líderes, atreves de talleres de capacitación en estilos de aprendizaje, propuesta pedagógica y la aplicación de las nuevas tecnologías de la información. Finalmente se concluyó hacer el seguimiento a las docentes implementando el plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico para mejorar la efectividad de la labor docente.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos.

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia de la comprensión de textos escritos en el área de Comunicación mediante la implementación y ejecución de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la institución educativa "Virgen del Carmen" del Centro Poblado de Alto Trujillo, distrito El Porvenir, provincia de Trujillo – UGEL 01 El Porvenir – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

Monitorear la práctica pedagógica en la competencia de comprensión de textos en el área de Comunicación a los docentes del VI ciclo mediante las visitas de aula para recoger para recoger información sobre el uso de estrategias metodológicas, uso adecuado del tiempo, acompañamiento al ritmo de aprendizaje de los estudiantes y la convivencia en el aula.

Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos del área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes el uso de estrategias metodológicas, uso adecuado del tiempo, acompañamiento al ritmo de aprendizaje de los estudiantes y la convivencia en el aula.

Evaluar la práctica docente en la competencia comprende textos en el área de Comunicación a través de evidencias recogidas durante los procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La implementación de un plan para fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación y ejecución de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la institución educativa "Virgen del Carmen" del Centro Poblado de Alto Trujillo, distrito El Porvenir, provincia de Trujillo – UGEL 01 El Porvenir – La Libertad, resulta de vital importancia debido a que el acompañamiento a la práctica docente nos permitirá fortalecer las potencialidades en los docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos, asimismo, las evidencias recogidas nos permitirán evaluar la práctica pedagógica y desarrollar las competencias docentes en el área de Comunicación.

El marco normativo que respalda la formulación del presente plan de acción en la institución educativa "Virgen del Carmen" de Alto Trujillo es la ley de Educación N° 28044 y su RDS N°011-2012-ED. Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y su reglamento D.S 004-2013-ED. Con este Plan de Acción se pretende lograr en la comunidad educativa carmelita un cambio en la cultura escolar y la retroalimentación formativa.

A continuación presentamos la Matriz del Plan de Acción, instrumento de vital importancia debido a que en ella se encuentran establecidas los objetivos específicos, indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y el cronograma que permitirá evidenciar las fechas de ejecución del presente plan, como podemos ver esto será todo un proceso que tiene por objetivo común fortalecer la práctica pedagógica para la mejora de los aprendizajes especialmente en la comprensión de textos escritos.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ TIPOS DE EVALUACIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Implementación y ejecución de un Plan de Monitoreo, Acompaña miento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la institución educativa "Virgen del Carmen" del Centro Poblado de Alto Trujillo, distrito El Porvenir, provincia de Trujillo – UGEL 01 El Porvenir – La Libertad	1.Monitorear la práctica docente en el VI ciclo de EBR en la competencia de comprensión de textos en el área de comunica ción a través de la visita al aula para recoger información sobre la problemática del árbol de problemas.	Número de docentes visitados en aula para el recojo de información	5 docentes visitados en aula	Visitas al aula	1.1. Jornadas de sensibilización sobre la importancia del monitoreo y las visitas al aula para identificar debilidades y fortalezas en la práctica docente y la convivencia escolar.	- Director.	**x**									
					1.2 Elaboración del instrumento de Monitoreo para identificar fortalezas y debilidades en el desarrollo de la comprensión de textos en el área de comunicación.	- Director - Docentes	**x**									
					1.3 Elaborar el protocolo de Monitoreo para identificar fortalezas y debilidades en el desarrollo de la comprensión	- Director - Docentes	**x**									

					de textos en el área de comunicación.											
					1.4 Realizar la visita al aula para identificar fortalezas y debilidades en el desarrollo de la comprensión de textos en el área de comunicación.	- Director		**x**	**x**	**x**	**x**		**x**	**x**	**x**	
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de manera individualizada.	- Director		**x**								
	2. Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos del área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo	Número de círculos de interaprendizaje.	Ejecución de 4 círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje.	2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de los círculos de interaprendizaje.	- Director			**x**							
					2.2 Planificación de los círculos de	- Director - Docentes			**x**							

	pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos.				interaprendizaje .											
					2.3 Elaboración de instrumentos para el registro de evidencias.	- Director										
					2.4 Ejecución del primer círculo de interaprendizaje: Planificación curricular, Diseño de sesiones diversificadas.	- Director - Docentes				x						
					2.5 Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje: Uso adecuado del tiempo y su importancia para mejorar la comprensión de textos.	- Director - Docentes					x					
					2.6 Ejecución del tercer círculo de interaprendizaje Estrategias metodológicas para la comprensión de textos.	- Director - Docentes						x				

					2.7 Ejecución del cuarto círculo de interaprendizaje : Los estilos de aprendizaje y su importancia para la comprensión de textos.	- Director - Docentes								x		
					2.8 Informe de ejecución de los círculos de interaprendizaje .	- Director - Docentes										
	3. Evaluar la práctica docente en la competencia de comprensión de textos en el área de Comunicación a través de evidencias recogidas durante los procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de	Número de docentes evaluados	6 docentes evaluados	3.1 Coevaluación Observación entre pares	3.1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y propósitos de la observación entre pares.	- Director - Docentes	x									
					3.1.2 Diseñar el instrumento de observación.	- Director	x									
					3.1.3 Socializar el instrumento de observación.	- Director - Docentes	x									
					3.1.4 Aplicar la guía de observación.	- Director		x								

	Comunicación				3.1.5 Análisis y evaluación de los resultados de la observación entre pares.	- Director - Docentes		**x**								
		Número de evaluaciones aplicadas	3 evaluaciones aplicadas a los estudiantes	3.2 Heteroevaluación Aplicación de prueba escrita y ensayo a estudiantes.	3.2.1 Diseño del instrumento de evaluación.	- Director - Docentes	**x**				**x**				**x**	
					3.2.3 Aplicación de la primera prueba mixta: inicio.	- Director - Docentes	**x**									
					3.2.4 Análisis de los resultados de la aplicación de la 1ra. prueba mixta.	- Director - Docentes										
					3.2.5 Aplicación de la segunda prueba mixta: proceso.	- Director - Docentes					**x**					
					3.2.6 Análisis de los resultados de la aplicación de la 1ra. prueba mixta.	- Director - Docentes										
					3.2.5 Aplicación de la tercera prueba mixta: cierre.	- Director - Docentes									**x**	

					3.2.6 Análisis de resultados de la aplicación de la prueba mixta.	- Director - Docentes	**x**					**x**				**x**
					3.2.7 Elaboración del Plan de Acción 2019.	- Director - Docentes										**x**
		Número de docentes autoevaluados.	6 docentes autoevaluados	3.3Autoevaluación con énfasis en el recojo de información sobre la práctica pedagógica.	3.3.1 Diseño de la guía de autoevaluación.	- Director - Docentes	**x**									
					3.3.2 Aplicación de la guía de autoevaluación	- Director - Docentes	**x**					**x**				**x**
					3.3.3 Análisis de los datos recogidos de la guía de autoevaluación.	- Director - Docentes	**x**					**x**				
					3.3.4 Socialización de los resultados	- Director - Docentes										**x**
					3.3.4 Elaboración de los compromisos de docentes.	- Director - Docentes	**x**					**x**				**x**

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es una herramienta fundamental para garantizar el logro de los objetivos formulados, esto nos permitirá hacer una evaluación y poder realizar los ajustes necesarios y pertinentes de las actividades planificadas a partir del recojo de información veraz y oportuna, así se podrá tomar las decisiones sobre la ejecución de las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño, asegurando aquellas actividades que empiecen a dar los resultados esperados y desechando o reformulando aquellas que son intrascendentes o que no dan el resultado que se espera. El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción (Ver escala y descriptores sugeridos en la página 28 del fascículo de Plan de Acción)
- Evidencias: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado.
- Instrumentos que permitirán recoger información sobre las actividades desarrolladas y a partir de ello generar reflexión con la comunidad educativa.
- Recursos a considerar para viabilizar las actividades propuestas.
- % de Logro de la meta: Referido a precisar el porcentaje de logro de la meta por indicador formulado en el Plan de Acción.

A continuación presentamos el Plan de Monitoreo y Acompañamiento el mismo que detalla los indicadores, estrategias, indicadores, el nivel de implementación así como los insumos necesarios que se tendrán en cuenta durante su ejecución.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
1. Monitorear la práctica docente en el VI ciclo de EBR en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación a través de la visita al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Número de docentes visitados en aula para el recojo de información	Visitas al aula	1.1 Jornadas de sensibilización sobre la importancia del monitoreo y las visitas al aula para identificar debilidades y fortalezas en la práctica docente y la convivencia escolar.	Director. Docentes						x	Cuaderno de asistencia. Fotografías	Ficha de monitoreo	Proyector multimedia, diapositivas, dinámicas	70% de visitas ejecutadas
			1.2 Elaboración del instrumento de Monitoreo para identificar fortalezas y debilidades en el desarrollo de la comprensión lectora en el área de comunicación	Director Docentes						X	Plan de monitoreo		Papel bond	
			1.3 Elaborar el protocolo de Monitoreo para identificar fortalezas y debilidades en el desarrollo de la comprensión de textos en el área de comunicación.	Director. Docentes						X	Protocolo de monitoreo		Papel bond	

			1.4 Realizar la visita al aula para identificar fortalezas y debilidades en el desarrollo de la comprensión lectora en el área de comunicación.	Director Docentes .						x	Matriz de fortalezas y debilidades del desempeño docente.		Papel bond, cuaderno de campo	
			1.5 Observación de sesiones de aprendizaje	Director Docentes				x			Fichas de monitoreo. Cuaderno de campo		Papel bond Cuaderno Cámara fotográfica	
			1.6 Procesamiento y comunicación de los resultados obtenidos de la visita al aula a través del monitoreo personalizado.	Director Docentes				x			Informe de monitoreo		Papel bond	
2Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la comprende textos escritos del área de Comunicación mediante una intervención contextualizad	Número de círculos de inter aprendizaje	Círculos de interaprendizaje con énfasis en el uso de adecuadas estrategias metodológicas, diseño de sesiones contextualiza	2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de los círculos de interaprendizaje	Director Docentes						x	Registro de asistencia	Lista de cotejos	Proyector multimedia. Diapositivas Dinámicas.	
			2.2 Planificación de los círculos de interaprendizaje.	Director Docentes						x	Informe del diagnóstico de monitoreo		Papel bond	
			2.3 Elaboración de	Director						x	Lista de		Papel bond	

a con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos.		das, planificación curricular y estilos de aprendizaje para mejorar la comprensión lectora en el área de comunicación	instrumentos para el registro de evidencias.	Docentes							cotejos			
			2.4 Ejecución del primer círculo de interaprendizaje: Planificación curricular, Diseño de sesiones diversificadas.	Director Docentes				x			Registro de asistencia. Productos		Proyector multimedia. Diapositivas Dinámicas	
			2.5 Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje: Uso adecuado del tiempo y su importancia para mejorar la comprensión de textos.	Director Docentes				x			Registro de asistencia. Productos		Proyector multimedia. Diapositivas Dinámicas	
			2.6 Ejecución del tercer círculo de interaprendizaje Estrategias metodológicas para la comprensión de textos.	Director Docentes				x			Registro de asistencia. Productos		Proyector multimedia. Diapositivas Dinámicas	
			2.7 Ejecución del cuarto círculo de interaprendizaje: Los estilos de aprendizaje y su importancia para	Director Docentes				x			Registro de asistencia. Productos		Proyector multimedia. Diapositivas Dinámicas	

			la comprensión de textos.											
			2.8 Informe de ejecución de los círculos de interaprendizaje.	Director Docente			x				Informe de los Círculos de Interaprendizaje		Papel bond Proyector multimedia. Diapositivas Dinámicas	
3 Evaluar la práctica docente en la comprende textos escritos en el área de Comunicación a través de evidencias recogidas durante los procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación	Número de docentes evaluados	Coevaluación Observación entre pares	3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y propósitos de la observación entre pares	Director Docentes						x	Registro de Asistencia. Acta de reunión	Ficha de autoevaluación	Proyector multimedia Diapositivas Dinámicas	
			3.2 Diseñar el instrumento de observación.	Director Docentes						x	Listo de cotejos		Papel bond	
			3.3 Socializar el instrumento de observación.	Director Docentes						x	Registro de asistencia		Papelotes	
			3.4 Aplicar la guía de observación.	Director Docentes				x			Lista de cotejos		Papel bond	
			3.5 Análisis y evaluación de los resultados de la observación entre pares.	Director Docentes			x				Análisis de los resultados de la co evaluación		Proyector multimedia Diapositivas Dinámicas. Papel bond	
	Número de evaluaciones aplicadas	Hetero evaluación Aplicación de prueba escrita y ensayo.	3.6 Diseño del instrumento de evaluación.	Director Docente						x	Prueba objetiva	Prueba objetiva	Papel bond	
			3.7 Aplicación de la primera prueba mixta: inicio	Director Docentes Alumnos						x	Fotografías Prueba objetiva aplicada		Papel bond	
			3.8 Análisis de los	Director				x			Análisis de			

			resultados de la aplicación de la 1ra. prueba mixta	Docentes							los resultados de la hetero evaluación		Papel bond	
			3.9 Aplicación de la segunda prueba mixta: proceso	Director Docentes Alumnos			x				Fotografías Prueba objetiva aplicada		Papel bond	
			3.10 Análisis de resultados de la aplicación de la 2da prueba mixta. Proceso	Director Docentes			x				Análisis de los resultados de la hetero evaluación		Papel bond	
			3.11 Aplicación de la tercera prueba mixta: cierre	Director Docentes Alumnos			x				Fotografías Prueba objetiva aplicada		Papel bond	
			3.12 Análisis de los resultados de la 3ra prueba mixta: cierre.	Director Docentes			x				Análisis de los resultados de la hetero evaluación		Papel bond	
			3.13 Elaboración del Plan de Acción 2019	Director Docentes			x				Fotografías Prueba objetiva aplicada		Papel bond	
	Número de docentes autoevaluados	Autoevaluación con énfasis en el recojo de información	3.14 Diseño de la guía de autoevaluación.	Director Docentes						**x**	Ficha de autoevaluación	Fichas de autoevaluación	Papel bond	
			3.15 Aplicación de la guía de autoevaluación	Director Docentes						**x**	Ficha de autoevaluación		Papel bond	

		sobre la práctica pedagógica	3.16 Análisis de los datos recogidos de la guía de autoevaluación.	Director Docentes					**x**		Matriz de valoración		Papel bond	
			3.17 Socialización de los resultados	Director Docentes				**x**			Informe de autoevaluación		Papel bond	
			3.18 Elaboración de compromisos docentes	Director Docentes				**x**					Papel bond	

Figura 5. Monitoreo y evaluación del Plan de Acción

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

A continuación presentamos el cuadro de riesgos y medidas a adoptar

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTAR
Monitorear la práctica docente en el VI ciclo de EBR en la competencia de comprensión de textos en el área de Comunicación a través de la visita al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Resistencia de los docentes a ser monitoreados al ver el monitoreo como una amenaza a su zona de confort. Temor o apatía a los cambios que se pretenden realizar No sintonizar con los docentes lo que generará la poca apertura a ser monitoreados El no cumplimiento del cronograma establecido	Realizar jornadas de sensibilización sobre la importancia del monitoreo en la práctica pedagógica. Crear las condiciones adecuadas para la reflexión sobre la práctica pedagógica del docente. Establecer el rol de visitas y comunicar de manera oportuna.
Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos del área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos.	La no disponibilidad de tiempo para la reflexión crítica reflexiva y la asesoría personalizada. Al socializar los resultados de las visitas al aula se puede presentar la dificultad de falta de confianza entre docentes para aceptar sus debilidades. El temor asumir compromisos y metas consensuadas	Crear espacios para la reflexión de la práctica pedagógica y la asesoría, estableciendo el tiempo en acuerdo con los docentes. Fomentar un clima de confianza para analizar los resultados y establecer los compromisos.
Evaluar la práctica docente en la competencia de comprensión de textos en el área de Comunicación a través de evidencias recogidas durante los procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación	La no aceptación a ser evaluados en su desempeño docente.	Jornadas de sensibilización sobre la importancia de la evaluación en sus diversos contextos.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptar.

8. Presupuesto

Para implementar el presente Plan de Acción, se estima una proyección de recursos financieros, que se considera serán necesarios para hacer frente a ciertos gastos en la ejecución de cada una de las actividades programadas; además de conocer de manera anticipada y ordenada los gastos monetarios y aportes no monetarios, y la procedencia de la misma. El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1. Jornadas de sensibilización sobre la importancia del monitoreo y las visitas al aula para identificar debilidades y fortalezas en la práctica docente y la convivencia escolar.	Primera semana de marzo	s/ 5.00 en impresiones	Recursos propios
2. Elaboración del instrumento de Monitoreo para identificar fortalezas y debilidades en el desarrollo de la comprensión de textos en el área de comunicación	Primera semana de marzo	s/ 5.00 en impresiones	Recursos propios
3. Socializar el instrumento de Monitoreo para identificar fortalezas y debilidades en el desarrollo de la comprensión de textos en el área de comunicación.	Segunda semana de marzo	s/ 5.00 en impresiones	Recursos propios
4. Jornada de sensibilización sobre la importancia de la buena práctica en el uso de estrategias para la comprensión lectora.	Segunda semana de abril	s/ 5.00 en impresiones	Recursos propios
5. Jornada de sensibilización sobre la importancia de los círculos de interaprendizaje	Primera semana de mayo	s/ 5.00 en impresiones	Recursos propios
6. Ejecución del primer círculo de interaprendizaje: Planificación curricular, Diseño de sesiones diversificadas	Segunda semana de mayo.	s/ 5.00 en impresiones	Recursos propios

7. Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje: Uso adecuado del tiempo y su importancia para mejorar la comprensión de textos.	Tercera semana de julio	s/ 5.00 en impresiones	Recursos propios
8. Ejecución del tercer círculo de interaprendizaje Estrategias metodológicas para la comprensión de textos.	Primera semana de agosto.	s/ 5.00 en impresiones.	Recursos propios
9. Ejecución del cuarto círculo de interaprendizaje: Los estilos de aprendizaje y su importancia para la comprensión de textos.	Primera semana de setiembre.	s/ 5.00 en impresiones	Recursos propios
10. Jornada de Sensibilización sobre la importancia y propósitos de la observación entre pares	Primera semana de octubre.	s/ 5.00 en impresiones	Recursos propios
11. Socializar el instrumento de observación.	Tercera semana de marzo	s/ 5.00 en impresiones	Recursos propios
12. Aplicar la guía de observación.	Cuarta semana de marzo	s/ 5.00 en impresiones	Recursos propios
13. Aplicación de la primera prueba mixta: inicio	Cuarta semana de abril.	s/ 45.00 en copias	Autofinanciado por los alumnos
14. Aplicación de la segunda prueba mixta: proceso	Tercera semana de agosto.	s/ 45.00 en copias	Autofinanciado por los alumnos
15. Aplicación de la tercera prueba mixta: cierre	Tercera semana de noviembre	s/ 45.00 en copias	Autofinanciado por los alumnos
16. Elaboración del Plan de Acción 2019	Primera semana de diciembre	s/ 25.00 en impresiones y copias	Recursos propios
Total		240.00	

Figura 7: Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

Asumir el reto directivo con los cambios e innovaciones para la mejora del proceso educativo conlleva a un reordenamiento dentro de la institución educativa, esta se inicia desde el diagnóstico de la institución, actividad de compromiso asumida por el líder pedagógico; entendemos que la institución educativa no es una isla y por el contrario todo lo que ocurra dentro de ella tiene incidencia en el contexto, así también todo lo que ocurra en el contexto incidirá dentro de ella. El empoderamiento de cada uno de los módulos llevados en el plan de estudios del Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión Escolar permiten afrontar la problemática encontrada y tener a plena seguridad que desde el rol del directivo y la integración docente se pueden solucionar, el nivel de inicio en comprensión de textos de la institución educativa "Virgen del Carmen".

La sensibilización y reflexión fue el punto de partida en el módulo de inducción, desarrollar las orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio partiendo de nuestra labor permite un acercamiento a la realidad educativa muy compleja, es precisamente en esta realidad que se pudo diagnosticar los diversos problemas dentro de la organización institucional, aprendizajes, relaciones, planificación, etc.

El desarrollo del módulo Dirección Escolar permitió el proceso de reflexión, observando el panorama de la escuela y su funcionamiento en el cual se encuentran inmersos todos los actores, se ha podido evidenciar el trabajo realizado por cada uno de ellos y a partir de ello detectar la problemática de la IE como es el nivel en inicio de la competencia de comprensión de textos; esto ha permitido identificar las causas, asumir desafíos y plantear alternativas de solución. La problemática encontrada ha tenido un tratamiento especial con la ayuda del módulo 2 en el que se pudo insertar en el enfoque de procesos y así poder determinar los que se encuentren relacionados en la propuesta de solución establecida en el Plan de Acción.

El desarrollo y empoderamiento del módulo 3 ha permitido fortalecer las capacidades de liderazgo y realizar una mejor labor directiva, se pudo identificar aspectos del clima institucional y a través de la toma de decisiones oportunas asegurar una mejor convivencia escolar; otro de los factores encontrados fue el desarrollo de sesiones de aprendizaje descontextualizadas, el mal uso del tiempo, el uso de

estrategias metodológicas inadecuadas, entre otros; esto se pudo evidenciar a través de la ficha de monitoreo aplicada a los docentes en el desarrollo de sesiones de aprendizaje. En los resultados de la aplicación de la guía focal, aplicada a los docentes, se pudo evidenciar la problemática respecto al monitoreo directivo y la inoperatividad del plan lector.

En el módulo 4 el empoderamiento de la Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico permitió tener los insumos necesarios para realizar la interpretación a través del análisis reflexivo de la problemática y así tener los insumos necesarios que permita culminar con el diagnóstico y poder plasmar las alternativas a través de la toma de decisiones, asumiendo los retos que nos llevarán a realizar los cambios necesarios en conjunto con la comunidad educativa, cada uno cumpliendo su rol establecido y buscando el objetivo común como es el elevar el nivel en la competencia de comprensión de textos en el área de Comunicación.

El desarrollo del módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Pedagógica ha permitido conocer e implementar en el MAE las estrategias e instrumentos de acompañamiento a utilizar para mejorar la labor diaria de los docentes, aquí se ha puesto a prueba nuestro liderazgo y el empoderamiento de las habilidades personales para que, a través de la organización de las comunidades de aprendizaje y la reflexión en conjunto, se busque mejorar el nivel de inicio en la competencia de comprensión lectora en el área de Comunicación, mejora que debe consistir en elevar dicho nivel con la participación de todos.

Al haber desarrollado estos módulos y haber elaborado el Plan de Acción, genera en el directivo un compromiso en los cambios que por bienestar de la IE se puedan establecer, debiendo ser el líder que guie y que trabaje en conjunto con la comunidad educativa; asumo que no es tarea fácil pero que la persistencia y la sensibilización para la mejora continua serán los principios que rijan el quehacer diario; asumir nuevos retos es naturaleza del ser humano y como tales se debe responder a la problemática que enfrentamos cada día y no hay reto más grande que mejorar la labor docente y ser líder de la transformación positiva de las nuevas generaciones.

10. Lecciones Aprendidas

Durante el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar todo un conjunto de aprendizajes que son vivencias diversas en las que se debe reconocer que:

- Realizar de manera participativa el diagnóstico de una situación problemática en la IE permitirá plantear alternativas de solución de manera objetiva, además de involucrar a la comunidad educativa en la solución.
- Institucionalizar las comunidades de aprendizaje en la escuela permitirá que se desarrolle una nueva cultura organizacional basada en la autonomía, la colaboración, la autoevaluación profesional y formación continua, generando espacios de reflexión e interaprendizaje, con la finalidad de mejorar la práctica pedagógica y como consecuencia lograr incrementar los aprendizajes de los estudiantes.
- Es necesario reconocer las debilidades y fortalezas como líderes permite reflexionar y asumir desafíos, esto permite realizar una gestión transparente con equidad que busca mejorar los aprendizajes, asumiendo una corresponsabilidad en los resultados obtenidos.
- Resulta necesario implementar la innovación y la investigación como espacios de fortalecimiento de capacidades en los docentes pues permitirá proponer alternativas que respondan a la problemática identificada.
- Desarrollar el acompañamiento pedagógico centrado en el diálogo reflexivo permitirá que los docentes asuman y tomen conciencia de los cambios necesarios en su práctica pedagógica para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Referencias

blog.utp.edu.co/.../files/2012/07/Formato-de-Asesoría-y-Diario-de-Campo-Guía.docx. UTP. (2013).

Estrada, M. (2012). *Portafolio de observación y práctica.* Berlin: Master Muliele.

Fortín y Rubio (2012). *Estrategia de monitoreo educativo*. Guatemala: USAID.

Gutiérrez y Salmerón. (2012). *Estrategias de comprensión lectora: enseñanza y evaluación en Educación*. Granada: Universidad de Granada.

http://circulosdeaprendizajessappgrupo4ie.blogspot.pe/2013/11/caracteristicas-de-los-circulos-de.html

https://es.wikipedia.org/wiki/Cuaderno_de_campo

https://instrumentos-investigacion.wikispaces.com/4.+Diario+de+Campo

Kosac y Novello. (2008). *Propuesta de trabajo para docentes y facilitadores: Los círculos de interaprendizaje.* Buenos Aires: Secretaría de Educación.

Ministerio de Educación, (2017a) Participación y clima institucional

Ministerio de Educación, (2017b) Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente

Ministerio de Educación. (2016c) *Manual de acompañamiento pedagógico* Lima:

Ministerio de Educación. (2016d) *Compromisos de gestión escolar y plan anual de trabajo de la IE 2017.* Lima, Perú.

Moreno, A (s/f). *La mejora de la comprensión lectora*. España: UNED Navarra

Robinson, V. (2011). Student –centered leadership. San Francisco: Jossey-Bass

Rodríguez, L. (2012). *Prácticas pedagógicas basadas en el enfoque comunicativo funcional y su incidencia en las habilidades comunicativas*. Tegucigalpa: UPN Francisco Morazán.