

# **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 IV CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80359, DEL DISTRITO DE USQUIL, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO - LA LIBERTAD.

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

HONORIO PONCE, Teófilo Ascención

La Libertad- Perú

2018

## Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	4
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa.....	4
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	6
2. Diagnóstico.....	10
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.....	10
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	10
2.1.2 Resultados cualitativos.....	10
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la Instituciones Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	12
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	18
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	21
5.1 Marco Conceptual.....	21
5.1.1 Monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.1. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.1.1. Visita al aula.....	22
5.1.1.1.2. Observación entre pares.....	22
5.1.1.1.3. Autogestión.....	22
5.1.1.2. Instrumentos de monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.2.1. Ficha de observación.....	22
5.1.1.2.2. Cuaderno de campo.....	22
5.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.2.1. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.2.1.1. Asesoría individualizada.....	24
5.1.2.1.2. Círculos de interaprendizaje.....	24
5.1.2.1.3. Jornadas de autoformación docente.....	24
5.1.2.1.4. Comunicación virtual.....	25
5.1.2.1.5. Talleres de seguimiento.....	25



8. Presupuesto.....	45
9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción.....	48
10. Lecciones Aprendidas.....	51
Referencias.....	52

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	9
<i>Figura 2.</i>	Análisis de resultados del diagnóstico.....	14
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	17
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	39
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	43
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y medidas adoptadas del Plan de Acción.....	44
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto del Plan de Acción.....	47

## Introducción

El trabajo académico está relacionado a la implementación al Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del trabajo pedagógico de los docentes y con la problemática que actualmente existen en la institución educativa, el bajo nivel de logros en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del IV ciclo de la Educación Básica Regular (EBR) es tarea del docente, promover en los estudiantes la utilización de estrategias que le permitan interpretar y comprender autónomamente los textos escritos, así como enseñar a leer no es un asunto sencillo sino una tarea ardua para el docente que tiene que realizar.

Surge la preocupación y al mismo tiempo la motivación para iniciar la investigación del presente trabajo sobre la dificultad en la competencia comprende textos escritos que tienen los estudiantes en el nivel primario, debido a la carencia de hábitos de estudio, falta de motivación, como consecuencia dificulta al comunicarse en la vida cotidiana. Se dice que todos los docentes deben tener siempre presente que su meta es lograr que sus estudiantes se conviertan en lectores competentes y autónomos. El trabajo académico que se presenta está constituido por diez acápites que nos ayudan a comprender la problemática existente y la alternativa que permite revertir la situación en la que se encuentra la institución educativa.

En su primer acápite del trabajo académico se presenta las características del contexto sociocultural de la institución educativa, donde se encuentra ubicada, nivel que atiende, su población estudiantil, la condición del terreno que ocupa la institución, materiales que se han empleado en su construcción y distribución de sus ambientes, así como también su problemática relacionada a los aprendizajes de los estudiantes identificada de manera conjunta en reunión con todos los actores educativos, teniendo como base para su identificación, el árbol de problemas con sus causas y consecuencias, y que forma parte del análisis de la realidad institucional.

En el segundo acápite se presenta el diagnóstico el cual establece los resultados cuantitativos y cualitativos los cuales contienen las causas del problema priorizado, y se da a conocer que la docente se encuentra en el nivel de inicio referente a la aplicación de estrategias metodológicas las cuales contribuyen en la mejora de la competencia comprende textos escritos en los resultado cualitativos se establece que el monitoreo y el acompañamiento se da de manera eventual, porque el directivo tiene

aula a cargo, se considera poco importante en la práctica pedagógica, el ministerio de educación corrobora que es importante para el recojo de información Para ser sistematizado y analizado con la finalidad de evidenciar los logros y dificultades en el trabajo educativo que realiza la docente con el propósito que los estudiantes mejoren los aprendizajes propuestos.

En el tercer acápite contiene una descripción de la labor que realiza el director como líder pedagógico para tratar de revertir el problema priorizado. Para ello se toma como referencia los aporte teóricos de Vivian Robinson, respecto a las dimensiones de liderazgo directivo como son: establecimiento de metas y expectativas, uso estratégico de recursos, planeación coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros y garantía de un ambiente seguro y de soporte, realizando acciones pertinentes en la solución de la problemática.

El cuarto acápite nos da a conocer sobre la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) como una alternativa de solución planteado por la dirección, viable para mejorar el trabajo pedagógico docente y elevar el nivel de logro en los aprendizajes de los estudiantes, considerando las potencialidades del territorio de la comunidad, la responsabilidad que asumen los actores educativos, entre otros aspectos importantes que nos dan luces para superar la problemática existente en la institución.

El quinto acápite desarrolla el marco teórico que sustenta la alternativa de solución, éste apartado contiene el deslinde terminológico relacionado al monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica, así como las estrategias eficaces en comprensión lectora que se debe utilizar para la mejora de los aprendizajes en los estudiantes y para ello se considera modelos de evaluación a los docentes en la práctica pedagógica, el conocimiento de lo docentes del área de estudio y los enfoques que permiten su desarrollo en el trabajo pedagógico.

El sexto acápite presenta el diseño el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación docente, este contiene dentro de su estructura el objetivo general, los objetivos específicos y la matriz para la ejecución del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, se realiza una explicación detallada de las estrategias, metas y actividades a realizar así como su cronograma de ejecución con la finalidad de mejorar los aprendizajes en los estudiante.

El acápite siete, está referido al plan de monitoreo y evaluación el cual es indispensable para mejorar la práctica pedagógica en los docentes, en esta matriz se establecen los objetivos a cumplirse durante su desarrollo, los indicadores que son las características importantes y observables, así como también las estrategias previstas a cumplir con las actividades priorizadas y posteriormente realizar la verificación mediante las evidencias del trabajo efectuado, identificando las dificultades que se presentan, durante el proceso, para luego reformularlas para su ejecución y al final evaluarlas dándole un peso en un porcentaje aceptable.

El octavo acápite. Está considerado al presupuesto del presente plan de acción, el cual permitirá la prevención y estimación de los recursos financieros necesarios para la ejecución el plan, mediante el cuadro presentamos los costos considerados viables para la ejecución de cada una de las actividades programadas y también los periodos de ejecución, las fuentes de financiamiento, la asociación de padres de familia la municipalidad y también podría ser autofinanciado por el personal docente, los elementos considerados en la matriz nos van a permitir cumplir con las actividades priorizadas, también la implementación del MAE, la práctica pedagógica, finalizando con la reflexión y el cumplimiento de los compromisos acordados.

El noveno acápite explica como los diferentes módulos de aprendizaje desarrollados en la especialización han ayudado a formular el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, la ley 29944, ley de reforma magisterial, se inicia la implementación y capacitación para el fortalecimiento de las competencias y capacidades para el buen desempeño directivo en gestión con liderazgo pedagógico el cual se ha desarrollado mediante módulos de trabajo, los cuales contienen información y orientación sobre la gestión escolar y orientaciones sobre el trabajo que tendrá que realizar el líder pedagógico, el cual nos llevó a identificar el problema del bajo nivel en comprensión de textos escritos en los estudiantes del IV ciclo y al mismo tiempo plantear la alternativa de solución.

El décimo acápite hace un listado, una valoración particular y describe las lecciones aprendidas durante el proceso y desarrollo del presente plan para tener en cuenta en la práctica diaria y que contribuyen en el mejoramiento del liderazgo pedagógico, pues nos han brindado un conjunto de aprendizajes para identificar las fortalezas, debilidades de los directivos, los aciertos se fueron fortaleciendo con la finalidad que las acciones planteadas, sean pertinentes y de calidad.

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

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio- Cultural de la IE N° 80359**

Chaclapampa es un caserío que se encuentra ubicado a 2 600 msnm, en el distrito de Usquil, provincia de Otuzco, región La Libertad; es allí donde se localiza la Institución Educativa N° 80359 a 50 km de la ciudad de Otuzco y a 5 km del distrito de Usquil. Presenta un clima templado, su relieve es accidentado, en la comunidad existen malas prácticas de cuidado de su ambiente, puesto que arrojan desechos en los campos y ríos así como la deforestación; además la violencia familiar se hace evidente en algunos hogares por el consumo de bebidas alcohólicas; por todo este contexto descrito se hace necesario desarrollar una educación en derechos para el respeto y la buena convivencia, así como también la formación de una cultura de conservación y cuidado del ambiente para lograr forjar mejores ciudadanos.

La Institución educativa hasta el año 2003 atendía hasta el cuarto grado de primaria y funcionaba como una institución educativa unitaria y el año 2004 se gestionó a la unidad de gestión educativa local de Otuzco la ampliación de servicio hasta el sexto grado y el apoyo de un docente más, en la actualidad la institución educativa tiene característica de multigrado y cuenta con el nivel educativo primario, trabajaban dos docentes en éste nivel un director designado y una docente nombrada, atendiendo a una población de 25 estudiantes, distribuidos en los seis grados de estudio del primero al sexto grado y dieciocho padres de familia asociados.

El terreno que ocupa la IE tiene un área de 297.50 m<sup>2</sup> perteneciente al Ministerio de Educación. La construcción de su único pabellón está hecha de adobe y revestida con barro y cemento en algunas de sus paredes, presentando tres ambientes: dos aulas, un ambiente administrativo, un ambiente para cocina y dos ambientes para servicios higiénicos. Finalmente cuentan con los servicios básicos de agua y luz, brindando un mejor servicio a los estudiantes.

El objetivo principal de la institución es brindar una educación de calidad y para la vida, donde los estudiantes sean los gestores de sus propios aprendizajes y se respete la individualidad de cada estudiante como ser único e importante dentro de la

sociedad. Donde los docentes van dejando de lado el trabajo rutinario no sólo en la parte cognitiva sino también en la convivencia escolar, es decir el estudiante debe recibir una educación para su desarrollo integral y que los resultados académicos estén vinculados con los valores, una educación que propicie la creación de la cultura local, regional, nacional, latinoamericana y mundial para formar estudiantes con una cultura ambientalista, que demuestren el amor por el trabajo.

El estilo democrático, traba de la mano escuela y comunidad con capacidad de liderazgo en la gestión y la búsqueda continua de la calidad educativa, actitud positiva que promueve las buenas relaciones humanas dentro de un buen clima escolar orientado al logro de los aprendizajes de los estudiantes tal como lo establece la Ley General de educación N° 28044 en su Art. 2 expresa que la educación es un proceso de aprendizaje enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas y al desarrollo de sus potencialidades y a la creación de la cultura nacional, latinoamericana y mundial.

La convivencia entre los integrantes de la comunidad educativa se ve reflejada en la participación activa en las diferentes actividades programadas por la institución educativa y cuenta con los documentos de gestión tal como; el plan anual de trabajo, reglamento interno, proyecto educativo institucional, elaborados con la participación de los padres, profesores y estudiantes así mismo tienen los siguientes planes como por ejemplo el plan de gestión de riesgo, plan de tutoría, requeridos por la superioridad. La Institución esta implementada con recursos tecnológicos los mismos que hacen posible un trabajo efectivo y pertinente.

La principal actividad económica de la comunidad de Chaclapampa es la agricultura y la ganadería, pocas personas se dedican al comercio de canastas de carrizo, los integrantes de las familias en su mayoría tienen primaria completa según las actas de evaluación que existen en la institución educativa, los ciudadanos todavía guardan sus costumbres y tradiciones como: la minka para el trabajo de caminos, acequias, cementerio arreglo del agua potable, apoyar a los vecinos, el asistimiento a los compadres, los sepelios, las pedidas de mano, la techa de las viviendas entre otras costumbres propias de esta comunidad. Los integrantes de las familias de esta comunidad participan activamente en la gestión de los aprendizajes de sus hijos.

Desde esta perspectiva, el espacio la institución se considera como el escenario donde se ponen de manifiesto la interacción, la organización y la participación de los

grupos humanos. Esta concepción permite determinar actividades de tipo académico, organizacional y cultural, e incorporar a toda la comunidad educativa y social en la implementación de los instrumentos técnico pedagógico, mediante acciones concretas de manejo adecuado de los recursos educativos y estrategias de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de satisfacer las necesidades básicas del aprendizaje de la población estudiantil y los requerimientos del desarrollo nacional, todo ello bajo un clima organizacional adecuado.

La institución ha establecido una relación de cordialidad, por lo cual se ha realizado alianzas estratégicas con el centro de salud de Usquil para brindar la información sobre el estado nutricional de los estudiantes, su peso su talla, su hemoglobina. La institución educativa a su interior cuenta con organizaciones tales como Asociación de Padres de Familia (APAFA) que coordinan con dirección con la finalidad de mejorar los ambientes educativos y de apoyo a la gestión educativa, el Consejo Educativo Institucional (CONEI) quien controla el cumplimiento de las horas efectivas del trabajo pedagógico de los docentes, QALI WARMA que brinda el apoyo alimentario para los estudiantes, Centro de Operaciones de Emergencia (COE) encargado de velar por la seguridad de la institución ante un desastre natural. Todos estos organismos propician la búsqueda de un solo camino el cual es contribuir a la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado**

La revisión y análisis de las fichas de trabajo correspondiente a los años 2015 2016 y los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) del Ministerio de Educación de los mismos años observándose las dificultad que tienen los estudiantes para comprender textos escritos por tal razón se presenta la siguiente situación problemática:

“Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación de los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80359, distrito Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad”

Una de las causas que ha podido dar origen a este problema es la falta de estrategias en comprensión de textos escritos que no utilizan los docentes, teniendo como efecto que los estudiantes desarrollen solo el nivel literal y son pocos críticos en los textos que leen, El factor relacionado a esta causa es la gestión curricular, directamente con las capacidades profesionales de los docentes y se plantea como propuesta de solución el trabajo colegiado entre docentes y grupos de inter aprendizaje, fortaleciendo así su trabajo.

Otra de las causas existentes es el limitado monitoreo y acompañamiento a la práctica docente que realiza el directivo, esto se debe por la recarga de funciones, pues cumple con la labor docente. El monitoreo, acompañamiento y evaluación es un factor que está estrechamente relacionado con esta causa específicamente a la planificación de este por no responder a las necesidades pedagógicas de la institución. Esto es desfavorable en los aprendizajes y en la práctica tradicional que desarrolla profesora. Por ello se ha propuesto implementar el plan de monitoreo acompañamiento y evaluación (MAE) para alcanzar mejores resultados de aprendizaje y enriquecer la práctica pedagógica.

La familia siendo la célula fundamental de la sociedad, en la actualidad tiene escasa participación en el proceso lector de sus hijos, es decir no le dan la importancia al hábito lector, porque en el hogar los padres de familia no les piden a sus hijos que les narren las lecturas desarrolladas en la escuela, lo que es muy importante ya que en las prácticas de aprendizaje temprano de la fluidez lectora nos indica que repetir las lecturas en casa representa uno de los mejores procedimientos de instrucción de fluidez lectora. El factor que se relaciona con ésta causa es la gestión de la convivencia, para superar este inconveniente es necesario motivar a los padres de familia y a los estudiantes para realizar la práctica de la lectura en el hogar diariamente para encontrarle el placer a esta actividad y formar estudiantes lectores.

Y como una última causa tenemos el poco cumplimiento de los acuerdos de convivencia dentro de la institución educativa, se evidencia la presencia de conflictos entre estudiantes durante el recreo, ocasionando incomodidad en algunos estudiantes y que afecta al buen clima institucional, en algunas veces se establecen acuerdos pero no las medidas correctivas, lo que es muy importante el cumplimiento de los acuerdos. Esta causa se relaciona con el factor de la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, a lo que se debe plantear juntos con los

estudiantes acuerdos claros y sanciones de manera proporcional para formarlos adecuadamente y realizar una evaluación.

A manera de conclusión se puede expresar que, frente a la problemática detectada en nuestra institución educativa, que la mayoría de estudiantes no comprenden los diferentes textos que leen y como resultado obtienen bajos calificativos en el área de Comunicación y en las demás áreas de estudio. Después de realizar el monitoreo y una breve reflexión, se puede observar que los docentes muestran un desconocimiento en la aplicación de estrategias de comprensión de textos escritos, al momento de elaborar las sesiones de aprendizaje, a todo ello se puede agregar como una consecuencia real, que los estudiantes no tienen textos en sus hogares para la práctica de la lectura.

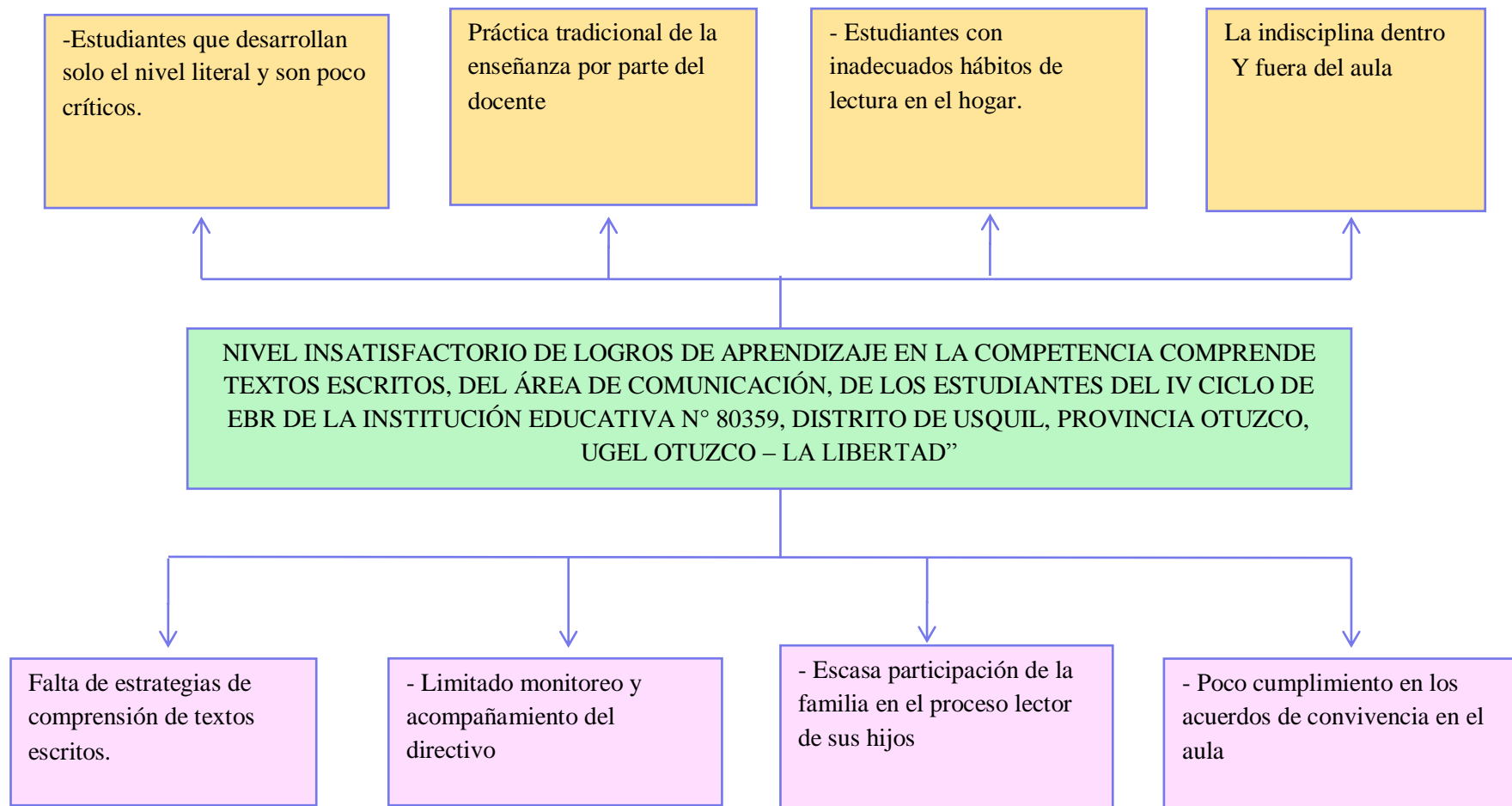


Figura 1. Árbol de problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Habiendo realizado el análisis de la problemática en la Institución Educativa N° 80359, se llegó a la conclusión que el problema nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, las causas que lo originan se representan en los resultados cuantitativos, la falta de estrategias en comprensión de textos escritos que la docente aplicará en los estudiantes, y los resultados cualitativos que explican sobre el limitado monitoreo y acompañamiento, el apoyo de la familia el proceso lector y el cumplimiento de los acuerdos de convivencia por lo estudiantes en la institución.

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** De acuerdo al procesamiento de datos los resultados cuantitativos que se obtuvieron, podemos afirmar que la docente se encuentra en un nivel de inicio referente a la aplicación de estrategias metodológicas que ayudan a desarrollar la competencia comprende textos escritos, es decir que alcanzo el 30% del nivel del total de ítems, por tanto se evidencia una práctica tradicional ausente de estrategias que consideren los niveles de comprensión y que promuevan la utilización de técnicas de lectura. Esto se debe a la falta de interés por innovar, investigar y mejorar su práctica pedagógica.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Con respecto al monitoreo y acompañamiento la docente da a conocer que este se da de forma eventual y que no es muy importante para su trabajo pedagógico y el aprendizaje en los estudiantes y el directivo no dispone de tiempo por tener aula a cargo, frente a esta expresión el Minedu (2013), señala que el monitoreo pedagógico es considerado como un proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula, dicho de otra manera el monitoreo es considerado como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica pedagógica a fin de tomar decisiones, establecer compromisos con los docentes para la mejora de la práctica pedagógica a favor de los aprendizajes.

Por otro lado en el módulo 5 del fascículo de Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, cita a Rodríguez- Molina, Minedu (2017) quienes afirman que el acompañamiento pedagógico considerado como un proceso el cual consiste en brindar soporte técnico y afectivo para impulsar el proceso de cambio en la práctica pedagógica de los docentes, el acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la reflexión del docente sobre su práctica pedagógica y la gestión de la escuela.

Los docentes afirman que los padres de familia no les piden a sus hijos que les narren las lecturas desarrolladas en la escuela, lo que es muy importante porque a la luz de la teoría en la página web “prácticas de aprendizaje temprano de la fluidez lectora”, nos indica que repetir las lecturas en casa representa uno de los mejores procedimientos de instrucción de la fluidez lectora. La docente afirma que los estudiantes necesitan ser motivados a la lectura en la familia promoviendo la lectura donde nos indica que debemos incorporar a los estudiantes diariamente en la práctica de la lectura en el hogar para que encuentren placer en esta actividad.

En ésta causa se puede afirmar que se establecen acuerdos pero no las medidas correctivas, además los estudiantes no respetar a sus compañeros porque no hay sanciones para ello, a lo que debemos plantear junto con los estudiantes normas claras y sanciones de manera proporcional para formarlos adecuadamente, por lo que (Minedu, 2013) señala que las normas de convivencia no son un fin en sí mismas sino un medio que nos ayuda a regular las relaciones entre las personas para que se respeten los derechos de todos los agentes educativos por tal motivo todos debemos participar en la elaboración y cumplimiento de las normas de convivencia, se considera como medidas reguladoras apuntan a promover el desarrollo de la autonomía y autorregulación de los estudiantes mejorando sus conductas.

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

Para el primer objetivo realizar talleres para capacitar a la docente en el uso adecuado y efectivo de estrategias metodológicas en la competencia comprende textos escritos, teniendo en cuentas las acciones de las rúbricas de evaluación, planteando estrategias de solución, promoviendo y ejecutando talleres de capacitación para mejorar el trabajo de la práctica docente en el uso de estrategias metodológicas sobre comprensión lectora en diferentes tipos de textos, monitorear el trabajo de la docente en el uso de estrategias metodológicas durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje sobre todo en el área de Comunicación.

Todo esto se relaciona con los procesos de gestión, PE03 Fortalecer el desempeño docente, PO3.1 Desarrollar el trabajo colegiado PE03.3 Realizar el acompañamiento pedagógico, PO04.1 Desarrollo de sesiones de aprendizaje, PO05.1 Promover la convivencia escolar, PO05.2 Promueve y resuelve conflictos, PO05.3 Promueve la participación de la comunidad educativa, para lo cual se debe cumplir con el compromiso 4 de la gestión escolar, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y también está implicado el Marco del Buen Desempeño Directivo competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad, 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.

El segundo objetivo está orientado a realizar reuniones periódicas para sensibilizar a la familia en la participación del proceso educativo como lo señala la Ley General de Educación 28044 en su artículo 2 que la educación contribuye al desarrollo de la familia y la comunidad, nacional latinoamericana y mundial, la familia debe participar en el proceso de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes contribuyendo a formar un hábito a la lectura.

Para ello, se plantea realizar reuniones bimestrales con los padres de familia para que contribuyan a formar estudiantes lectores el cual tiene relación con los procesos de Gestión PO05.3 Promover la participación de la Comunidad Educativa, PO05.4 Vincular a la Institución Educativa con la familia, así mismo se dará cumplimiento con el compromiso de gestión escolar 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, relacionándolo con el Marco del Buen Desempeño Directivo, Competencia 2 la cual considera la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, la familia y la comunidad a favor de los aprendizajes.

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 implicadas?
“Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de comunicación en los estudiantes del V ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80359 del caserío Chaclapampa, Distrito de Usquil, UGEL-OTUZCO”	Resultados cuantitativos: Este resultado nos permite afirmar que la docente no desarrolla estrategias metodológicas que consideren tanto los procesos didácticos como niveles de la comprensión de textos. Por tanto esta se encuentra en un 30% del nivel inicio del total de los ítems, esto quiere decir que sus estrategias empleadas son tradicionales.	. PE03.1 Monitorear el desarrollo de los procesos En la IE mediante trabajo colegiado.  PO03.3 Acompañamiento pedagógico.	Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo A la práctica pedagógica de la Docente en la Institución Educativa	Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad
	Resultados cualitativos: El monitoreo y acompañamiento se realiza de manera eventual a la docente por la sobre carga horaria del directivo.  Los padres de familia poco apoyan en la práctica de la lectura a sus hijos en casa, por ello no se forma el hábito lector en los estudiantes.	PO04.1 Desarrollo de sesiones de aprendizaje.  PO05.1 Promover la convivencia escolar. PO05.2 Prevenir y resolver conflictos. PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa.	Compromiso 4- Acompañamiento Y monitoreo a la práctica pedagógica  Compromiso 5 Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la IE.	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.  Competencia 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad
	- Siempre se establecen acuerdos pero no medidas correctivas para los estudiantes por tanto no respetan a sus compañeros.	PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa	Compromiso. 5 Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la IE.	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.

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

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

Un líder pedagógico debe preocuparse porque los logros de aprendizaje de los estudiantes de la Institución Educativa sean óptimos y para ello debe atender a la problemática existente en la institución educativa, en tal sentido la característica del líder pedagógico, según Viviane Robinson, citado en el texto del módulo introductorio (Minedu, 2016) sería la capacidad para movilizar los resultados obtenidos y convocar a la comunidad educativa con el propósito de un objetivo común en mejora de los aprendizajes de los estudiantes y lograr alinear los recursos pedagógicos, financieros y humanos para lograr las metas establecidas.

Una de las dimensiones del liderazgo pedagógico según Robinson es el establecimiento de metas y expectativas; respecto a esta dimensión y teniendo en cuenta el problema priorizado se debe proponer metas de logros de aprendizajes en el área de Comunicación, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas comunes con los actores educativos para que apunten a un objetivo común el cual es mejorar la comprensión de textos escritos en los estudiantes.

Para ello, se va a establecer metas concretas para que los estudiantes puedan inferir textos escritos y lograr que el 95 % de estudiantes del IV ciclo infieran textos escritos de su interés. Es importante hacerlo porque así no solo lograrán comprender de manera literal sino que desarrollaran el nivel inferencial que le ayude a anticipar e hipotetizar situaciones de su entorno real, para resolver problemas de la vida diaria. Permitiendo mejorar sus resultados de aprendizaje en las diversas áreas.

La segunda dimensión del liderazgo pedagógico es obtención y asignación de recursos en forma estratégica. Según esta dimensión, es necesario, adquirir material apropiado para desarrollar habilidades lectoras y activar el desarrollo apropiado para desarrollar dicha actividad. Se realiza con el fin de que los estudiantes se encuentren motivados y logren un hábito lector diario tanto en la institución educativa como en sus hogares, brindando diversos textos del interés del estudiante de acuerdo al plan lector.

La tercera dimensión del liderazgo pedagógico es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. Respecto a esta dimensión es necesario

establecer jornadas de capacitación sobre el empleo de estrategias metodológicas para trabajar la comprensión lectora y Monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para mejorar sus resultados; permite utilizar estrategias de mejorar en el trabajo pedagógico y obtener mejores resultados en nuestros estudiantes que mediante la capacitación y monitoreo sistemático se fortalecerá las capacidades metodológicas sobre comprensión de textos escritos lo cual se realiza con el fin obtener aprendizajes satisfactorios en los estudiantes.

La cuarta dimensión del liderazgo pedagógico es la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente. Esta dimensión señala que es necesario ejecutar trabajos colegiados y conformar las comunidades profesionales de aprendizaje, la cual nos permite actualizarnos de manera colectiva y asumiendo compromisos de mejora continua. Todo esto se realiza con el fin de ser más eficaces y eficientes en el desarrollo de la labor pedagógica docente.

La quinta dimensión del liderazgo pedagógico es asegurar un entorno ordenado y de apoyo. Esta dimensión señala que es necesario mantener el buen clima institucional donde todos se sientan cómodos y se difunda los acuerdos de convivencia institucional. Contribuye que todos los agentes educativos estén involucrados y se identifiquen con su institución educativa con mayor responsabilidad y respeto. Se realiza con el fin de obtener mejores resultados y elevar la calidad educativa reflejada en los estudiantes del nivel primario.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativa	Establecer metas concretas para lograr que los estudiantes puedan inferir textos escritos. Que el 95% de los estudiantes del IV ciclo logren inferir textos escritos.	El docente emplea estrategias adecuadas en su labor pedagógica para que los estudiantes puedan leer e inferir el contenido del texto obteniendo mejores resultados.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	Adquirir material apropiado para que los estudiantes desarrollen actividades en comprensión de textos escritos. Activar el desarrollo plan lector con textos del interés del estudiante.	Existe escaso material para desarrollar dicha actividad para que los estudiantes se encuentren motivados y logren aprendizajes satisfactorios, en la comprensión de textos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Establecer jornadas de capacitación sobre el empleo de estrategias metodológicas para trabajar la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación.. Monitorear permanentemente el progreso de los estudiantes para la mejora de los aprendizajes.	Mediante la capacitación y el monitoreo sistemático se fortalecerá las capacidades de los docentes en estrategias metodológicas, en la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación mejorando el trabajo pedagógico obteniendo mejores resultados.
Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente	Ejecutar trabajos colegiados Conformar la comunidades profesionales de aprendizaje	Nos permite actualizarnos de manera colectiva y oportuna para ser más eficientes en el desarrollo del trabajo pedagógico
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Establecer y difundir los acuerdos de convivencia Institucionales Mantener un buen clima institucional.	Propiciando un buen clima Institucional la identificación de los docentes será con mayor responsabilidad y obtendremos mejores aprendizajes.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

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

Teniendo presente la alternativa de solución seleccionada que permitirá superar la problemática priorizada, siendo esta: Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, de los estudiantes del IV ciclo del EBR de la Institución Educativa N° 80359, del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL-Otuzco-La Libertad; determinándose como alternativa más pertinente y factible, la implementación del MAE. De la práctica pedagógica a la docente en el área de Comunicación. Esta problemática toma en cuenta los criterios indispensables para logro de aprendizaje, produciendo cambios significativos en la institución y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica docente.

El MAE contempla las demandas y necesidades no solo de la docente sino de los estudiantes y padres de familia; porque responde a las características del contexto donde se ubica la institución educativa, es decir, el caserío de Chaclapampa dedicado en su mayoría a la siembra de maíz entre otras plantas alimenticias. Así mismo, existen algunas familias dedicadas a la confección de canastas de carrizo considera como un potencial para generar aprendizajes significativos que promuevan estrategias de comprensión de textos escritos, ya que esta información es recopilada en textos que serán leídos por los estudiantes, Además se tiene bosques de eucaliptos que forma parte del sustento económico; a todo esto se suma el acceso a internet el cual es aprovechado para desarrollar la comprensión de textos escritos.

Por ello estas potencialidades de la comunidad contribuye decididamente en el desarrollo de las capacidades interculturales de los estudiantes y su educación, la sociedad actual exige a la institución educativa, instruir y educar en valores, desarrollar la independencia cognoscitiva de los estudiantes, potenciar en gran parte la creatividad, el cuidado y conservación de su medio ambiente mostradas en su cotidianeidad de los ciudadanos.

La propuesta de solución toma en cuenta la participación de los diferentes actores educativos delimitando sus responsabilidades, es así que las familias son invitadas para participar e involucrarse en los aprendizajes de los estudiantes, cuando son visitados a sus hogares para que compartan sus saberes sobre la confección de

canastas de carrizo o participando en algún relato o leyenda de la comunidad. Por otro lado los docentes planifican e indagan sobre estrategias pertinentes para el desarrollo de la comprensión de textos escritos considerando el contexto de la comunidad para los aprendizajes, esta es la función importante que el maestro debe realizar a cabalidad.

Además los estudiantes asumen con responsabilidad la práctica de una lectura por placer motivados por sus propios intereses de su edad. Comparten lecturas entre pares, se plantean preguntas y narran los textos leídos en espacios libres, esto ayudará a mejorar sus niveles y capacidades de comprensión. El líder pedagógico debe promover un clima escolar agradable y acogedor para los estudiantes que son la razón de ser de las instituciones educativas, los docentes y todos los padres de familia.

El monitoreo pedagógico en el marco de la tarea educativa de enseñanza-aprendizaje es entendido como el proceso de recojo de información para el análisis y obtener un producto pedagógico, para la adecuada toma de decisiones. Dicho de otra manera como el proceso organizado para verificar que una actividad o un conjunto de actividades programadas durante el año escolar se realicen como fueron programadas y dentro de un periodo de tiempo determinado. Y sus resultados permitirán identificar logros y debilidades, para la toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y al mismo proponer medidas correctivas a fin de optimizar los recursos orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. (Minedu, 2014)

Es de vital importancia señalar que nuestra alternativa de solución elegida permitirá revertir nuestra problemática existente en la institución educativa, ya que existen experiencias exitosas ejecutadas que dieron buenos resultados como la que se dio en la región Piura en la zona rural sobre monitoreo y acompañamiento en el aula a instituciones educativas multigrados y unidocentes, de seis redes educativas en las cuales se brindó asesoría.

El líder pedagógico demanda de un establecimiento de metas y expectativas para la adquisición de logros de aprendizajes es indispensable para concientizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación en nuestra Institución Educativa N° 80359. Así como asegurar y optimizar los recursos del contexto y también de los que existen en la institución educativa. Del mismo modo es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica pedagógica

docente, dando importancia a la reflexión del docente desde su misma práctica pedagógica.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. Es así que en el proceso de dirección y liderazgo principalmente con el proceso PE03: evaluar la gestión escolar, que permitirá visualizar los avances que se dan en torno a los logros de aprendizajes de los estudiantes.

En el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera especial con el desarrollo del trabajo colegiado( PO03.1), dónde el directivo tiene que promover un clima de armonía y respeto para una planificación colegiada; con el proceso (PEO03.3) realizar acompañamiento pedagógico(PO04) gestionar los aprendizajes y en el proceso (PO04.2) y en el proceso( PO05) gestionar la convivencia escolar y la participación y en subproceso (PO05.1) promover la convivencia escolar.

Por otro lado se puede analizar la relación que existe entre el MAE la gestión curricular, el Marco del Buen Desempeño Directivo y los compromisos de gestión escolar. La finalidad primordial del MAE alcanzar el progreso anual de los estudiantes de manera progresiva, con la búsqueda de la mejora de la práctica pedagógica que va repercutir en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en la comprensión de textos escritos del área de comunicación.

El líder pedagógico debe promover dentro de su institución educativa un ambiente democrático entre los agentes educativos a favor de los estudiantes para el logro de sus aprendizajes, así como también un clima escolar favorable de respeto, un director con liderazgo pedagógico demuestra capacidad para conducir a su equipo docente hacia niveles superiores de desempeño, posibilitando así el logro de la metas de mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

En la actualidad los directivos aún tienen dificultades para elaborar los planes de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, para ello deberán capacitarse continuamente en este aspecto y establecer un diálogo horizontal de confianza con sus docentes, que le permita solucionar las dificultades que se presentan dentro de su institución educativa con la única finalidad de mejorar la práctica pedagógica docente.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

**5.1.1 Monitoreo pedagógico.** Es el proceso sistemático de recojo de información y análisis que evidencia la calidad del resultado de los procesos pedagógicos que se realizan en el aula, expresado de otra manera al monitoreo lo podemos definir como un proceso planificado y organizado para detectar las fortalezas, logros y las debilidades de la práctica pedagógica, analizarla y tomar decisiones, en función al cumplimiento de metas comprometidas en el plan de mejoramiento educativo oportunas y objetivas (Minedu, 2014)

El monitoreo pedagógico es considerado como un proceso de recojo y análisis de la información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula durante la sesión de aprendizaje y la institución educativa, el monitoreo se percibe como la oportunidad (Minedu, 2014). para la adquisición del aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional identificando las fortalezas y debilidades del docente durante su labor diaria (

Según el fascículo de gestión escolar basado en los aprendizajes el monitoreo es considerado como el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para una adecuada toma de decisiones. Al mismo tiempo lo define como un proceso organizado para verificar que las actividades pedagógicas programadas tengan una secuencia durante todo el año escolar y se realicen de acuerdo como fueron programadas y en el tiempo oportuno de esta manera, los resultados permiten observar e identificar logros y debilidades para una toma de decisiones y continuar en el desarrollo de las actividades y tomar acuerdos correctivos con la finalidad de lograr aprendizajes satisfactorios en los estudiantes (Minedu, 2014).

**5.1.1.1. Estrategias de monitoreo pedagógico.** Por estudios realizados con anterioridad, el monitoreo no es solo del director porque muchos de ellos realizan el trabajo de docente, entonces se podría decir que existen otras estrategias para hacer efectivo el monitoreo entre ellas podríamos mencionar:

*5.1.1.1.1. Visita al aula.* El director realiza la visita al aula para observar si se están cumpliendo los indicadores del Plan de Mejora de la docente. El propósito es detectar los avances en los compromisos de los indicadores priorizados. (Minedu, 2017). La visita al aula también constituye un aspecto fundamental de participar en la práctica pedagógica del docente, el objetivo primordial es mejorar y fortalecer la práctica pedagógica a partir de la reflexión y la crítica colaborativa, la visita al aula da la posibilidad de observar directamente el desempeño docente, la forma como realiza el docente la asimilación de los aprendizajes en los estudiantes, se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática. (Minedu, 2014)

*5.1.1.1.2. Observación entre pares.* Los docentes se constituyen en expertos en las prácticas que mejor ejecutan. El docente experto visita a otro que tiene dificultades, para registrar sus avances, lo hacen por turno. La finalidad es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en el respeto, la confianza y el apoyo mutuo. (Minedu, 2017)

*5.1.1.1.3. Autogestión.* Es una estrategia del monitoreo que le permite a la docente realizar una apreciación personalizada de su labor y ser consciente de las actividades que no domina en su trabajo pedagógico diario y los indicadores que tiene que diseñar para una mejora continua de esta, tomando nota de su propio avance para plantearse metas concretas que la lleven a superar dichas falencias en mejora de los aprendizajes de los estudiantes. (Minedu, 2017).

***5.1.1.2. Instrumentos de monitoreo pedagógico.*** Son instrumentos que permiten la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones que se realizan en el desarrollo de la sesión de clase para luego realizar la asesoría personalizada a la docente teniendo como base las observaciones realizadas.

*5.1.1.2.1. Ficha de observación.* Es un instrumento que emplea el monitor para el recojo de información relevante con la finalidad de brindar recomendaciones y orientaciones a la docente, para la mejora de su práctica pedagógica en el aula de clase y en la Institución Educativa, tomando decisiones adecuadas con la finalidad de elevar el nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes y puedan ser sostenidos en el tiempo (Minedu, 2017).

*5.1.1.2.2. Cuaderno de campo.* También es conocido como diario de campo, es un instrumento en el cual el directivo anota todos los datos relevantes de la

observación de la práctica pedagógica su función es recoger la información. Se utiliza la palabra campo porque las anotaciones se realizan en el contexto donde se experimentan una serie de vivencias y hechos que realiza la docente dentro de un aula de clase (Minedu, 2017)

**5.1.2 Acompañamiento pedagógico.** Es un proceso sistemático y pertinente que brinda un soporte técnico y efectivo a la práctica pedagógica docente para mejorar su desempeño mediante el diálogo y la reflexión con el único propósito de mejorar los aprendizajes de los estudiantes (Rodríguez- Molina 2011)

El acompañamiento pedagógico, es el conjunto de procedimientos que realiza el director para brindar asesoría pedagógica al docente de aula a través de acciones específicas orientadas a adquirir información relevante para la mejora de su práctica pedagógica, buscando de esta manera en los docentes que se vuelvan facilitadores de los procesos de aprendizaje. A lo que se puede corroborar que el acompañamiento pedagógico juega un papel fundamental en el desarrollo de dimensiones, dominios, competencias y desempeños los cuales sirven para enriquecer la práctica docente. (Minedu, 2014)

El acompañamiento pedagógico es un proceso sistemático permanente que se realiza para el fortalecimiento del trabajo pedagógico profesional con los docentes, como líderes de cambio y de innovación para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, se basa en el intercambio de experiencias entre el directivo y el docente, sin niveles de superioridad o jerarquía sino de una manera horizontal en un ambiente de aprendizaje y de interacción pedagógica pertinente, a través del diálogo a partir de la observación y la evaluación del trabajo en el aula y la disposición para compartir y establecer compromisos orientados hacia la mejora de los aprendizajes y la calidad del servicio educativo ( Minedu, 2014)

**5.1.2.1. Estrategias de acompañamiento pedagógico.** Al igual que el monitoreo, el acompañamiento pedagógico debe adecuarse a las necesidades de cada docente de la Institución educativa, el aspecto más importante es observar el desempeño del docente con la finalidad de realizarlo con rapidez en torno a las exigencias del currículo, se debe tener cuidado que los procedimientos que se utilice no sean los mismos para todos los docentes de idéntica forma los docentes no pueden recibir la misma retroalimentación.

El líder pedagógico en su rol de acompañante necesita empoderarse de un repertorio amplio de estrategias y recursos que pueda utilizar con buen criterio, para iniciar el acompañamiento pedagógico en la visita al aula, sería la estrategia principal, la cual debería realizarse con cada uno de los docentes empezando por aquellos que tienen mayores necesidades de apoyo se haría aún más efectivo si la visita se complementa con otras estrategias de apoyo al grupo, una de las estrategias podrían ser las capacitaciones y la realización de talleres los cuales respondan las necesidades e intereses comunes de los docentes de las diferentes Instituciones Educativas (guerreo, 2016)

*5.1.2.1.1. Asesoría individualizada.* Permite la observación directa de la práctica pedagógica que realiza el docente y las interacciones durante el desarrollo de la sesión de clase para luego brindar asesoría y apoyo personalizado al docente en base a la observación, en cada visita siempre se toma como referencia los resultados de la visita anterior para su planificación, con la finalidad de evidenciar mejoras en las prácticas pedagógicas del docente, la frecuencia de las visitas se hará de acuerdo a las necesidades del docente el plan de monitoreo y las metas y compromisos previstos por la Institución.(Minedu, 2017).

*5.1.2.1.2. Círculos de interaprendizaje.* Son reuniones que se realizan entre docentes y directivo para intercambiar experiencias y aprendizajes de la misma Institución Educativa, para tratar temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Socializando y valorando las prácticas docentes exitosas mediante la discusión y la reflexión, profundizando en algunas estrategias pedagógicas, exige también una participación activa de los docentes participantes, llegando a un consenso después de la reflexión (Minedu, 2017).

Esta estrategia consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente, por otro docente que tiene dificultades en el empleo de la misma estrategia. Mediante la observación se debe identificar buena y malas prácticas durante los procesos pedagógicos, la aplicación de una determinada metodología o estrategia, el directivo tendrá que prevenir quien se hace cargo del aula de estudio mientras que el o la docente realiza la pasantía (Minedu, 2017)

*5.1.2.1.3. Jornadas de autoformación docente.* Mediante esta estrategia de acompañamiento pedagógico los docentes se fortalecen en sus competencias mediante la investigación permanente y la asimilación de conocimientos pedagógicos

importantes para solucionar las necesidades de aprendizaje de los docentes, para realizar una mejora continua de su labor pedagógica y ser profesionales competentes en su institución. (Minedu, 2017)

*5.1.2.1.4. Comunicación virtual.* Es la estrategia que favorece el uso de la tecnología de la información y la comunicación, para el acompañamiento de la práctica educativa de los docentes y de todas las personas de la Institución Educativa, mediante el diálogo proactivo y orientador estas acciones no afectan la calidad ni la oportunidad del proceso de acompañamiento. Requiere una planificación y preparación anticipada, así como criterios definidos para el desarrollo del trabajo (Minedu, 2017)

*5.1.2.1.5. Talleres de seguimiento.* Se caracteriza por que focaliza los aspectos, como son las debilidades de la práctica pedagógica del docente que requiere una mejora. Ofreciendo la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que dirige el taller, para luego hacer la autocrítica la reflexión sobre las falencias producidas y asumir los compromisos a los cuales se pueden llegar con mucha responsabilidad (Minedu, 2017)

**5.1.3 Evaluación del desempeño docente.** La evaluación de la práctica pedagógica del docente es entendida como un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias que busca predisponer en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación así mismo identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia, hoy en día evaluar la práctica docente constituye realizar una actividad necesaria dentro de la escuela, que contribuirá a la mejora de la práctica pedagógica de cada docente y a la vez contribuirá a la mejora de la calidad que brinda la institución educativa.

Con la evaluación del desempeño docente se busca que efectivamente cada docente conozca sus fortalezas y debilidades en un elemento fundamental para optimizar su desempeño, así como, se convierte en un elemento de motivación que permite plantearse metas de superación profesional y evitar el conformismo, el reto no está en convertir la evaluación de la práctica docente en algo habitual y ser aceptado, sino en utilizar los resultados de dicha evaluación con el fin de promover el desarrollo profesional, el acompañamiento y la asistencia técnica de los docentes, para que la evaluación docente forme parte de una práctica formativa donde los

docentes estén involucrados en todo el proceso de la evaluación. Conociendo el perfil docente que el país demanda (Minedu, 2008).

### **5.1.3.1. Estrategias de evaluación del desempeño docente.**

5.1.3.1.1. *Visita en aula.* Constituye la principal estrategia de intervención del directivo en la práctica pedagógica del docente, tiene como objetivo mejorar y fortalecer la práctica pedagógica a partir de la reflexión, crítica colaborativa. La visita crea la posibilidad de impactar directamente en el desempeño docente y en los aprendizajes de los estudiantes. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática, cada visita toma en cuenta los resultados de la anterior, para planificar la siguiente visita se desarrolla en el marco del plan anual de acompañamiento (Minedu, 2014)

5.1.3.1.2. *La observación de clase entre pares.* Es una estrategia importante pero al mismo tiempo amenazadora, ya que perciben esto como un acto donde se va a juzgar o criticar el trabajo del docente en el aula, en esta investigación se ofrece las estrategias para que la observación sea considerada como una situación de aprendizaje de uno a otro en pares entre los hallazgos destaca la buena disposición que tuvieron los docentes, para cooperar y compartir sus experiencias e inquietudes pero entregados un esquema sugerido de observación y de ésta manera se benefician los maestros que son observados y los que son observadores, esto mediante un acuerdo mutuo se observará con qué propósito se observó. (Magaña Figueroa, 2007)

### **5.1.3.2. Instrumentos para la evaluación del desempeño docente.**

5.1.3.2.1. *Ficha de observación.* Es un instrumentos para evaluar la práctica pedagógica y las interacciones a lo Largo de la sesión para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de la observación en el aula, el cual tiene como finalidad evaluar el desempeño de los docentes frente a sus estudiantes ya sea dentro del aula, en el patio, los laboratorios o talleres, el lugar visitado durante un trabajo de campo es decir que se puede evaluar en cualquier espacio educativo (Minedu, 2017)

5.1.3.2.2. *Autoevaluación.* Este tipo de evaluación se da por la misma persona de forma permanente y continuamente se toma decisiones en función a la valoración positiva o negativa de una actividad llevada a cabo y en la práctica pedagógica, es el profesional responsable de la educación de un determinado grupo de estudiantes, teniendo en cuenta un conjunto de valoraciones de su propia actividad en el aula y en

la institución educativa en tal sentido se constituye un elemento importante para la mejora de los procesos educativos y de los aprendizajes de los estudiantes puesto que con una buena dirección es acertadamente inteligente de valorar su propio trabajo pedagógico que realiza dentro del aula.

*5.1.3.2.3. El portafolio.* Es un instrumento que sirve para recoger una colección de evidencias que resume el trabajo pedagógico del docente en el aula y expresar los procesos de aprendizaje personal, describe procesos metacognitivos individuales y grupales presentando juicios de evaluación acerca el desempeño integral, valorando el logro de los objetivos y el desarrollo de competencias, estableciendo metas futuras de desarrollo personal y profesional. ( Murillo, 2012)

### ***5.1.3.3. Modelos de evaluación de la práctica pedagógica.***

*5.1.3.3.1. Modelo centrado en el perfil docente.* Este modelo consiste en evaluar el desempeño docente de acuerdo con su grado en correlación con los rasgos y características según un perfil previamente determinado de lo que constituye un profesor ideal, para destacar rasgos importantes de los profesores que están relacionados con los logros de sus estudiantes. Estableciendo dicho perfil se elaboran cuestionarios que se puedan aplicar a manera de autoevaluación, mediante un evaluador externo que entreviste a los profesores y consulte a los estudiantes, directivos y padres de familia.

*5.1.3.3.2. Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula.* Este modelo se ha venido dando desde la década del sesenta empleando pautas de observación, tablas de interacción de medida del comportamiento docente, éste modelo propone que la evaluación del docente se haga identificando el comportamiento del profesor que se consideran relacionados con los logros de sus estudiantes, está relacionado con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje.

*5.1.3.3.3. Modelo autoevaluación.* Este modelo parte de la idea de que la reflexión del docente sobre su propia actividad que le permite una mejora en su trabajo pedagógico, dicho de otra manera la autoevaluación permite conocer la percepción del docente sobre su propia práctica su postura dentro del área que desarrolla, las dificultades que encuentra en su tarea y las metas que pretende alcanzar, una de las ventajas de éste modelo es que los docentes son los mejores jueces de su desempeño

de tal manera que va tomando conciencia y mejorando en el desarrollo de sus tareas educativas que realiza.

5.1.3.3.4. *Modelo de la coevaluación.* Es la evaluación que se realiza entre docentes de una misma institución educativa. Es necesario que se realice un trabajo previo para su aplicación, como:

- Explicar cuál es el sentido y el objetivo que se persigue con la coevaluación.
- Desarrollar la inteligencia interpersonal.
- Mejorar adecuadamente los procedimientos para evaluar y estrategias para el feedback.

5.1.3.3.5. *Modelo de heteroevaluación.* Es la evaluación que realizan otras personas diferentes al docente. Puede ser realizado por otros profesores de otra áreas disciplinares u otras personas externas a la institución educativa. Triangular evaluaciones le da mayor validez y fiabilidad a la evaluación.

**5.1.4 Área curricular de Comunicación.** El área de Comunicación tiene como fin principal desarrollar en los estudiantes un manejo eficiente y pertinente de la lengua para expresar, comprender, procesar y producir mensajes. Para el desarrollo de las capacidades comunicativas deben tomarse en cuenta, además otros lenguajes o recursos expresivos no verbales (gestual, corporal, gráfico, plástico, sonoro, entre otros), así como el manejo de las tecnologías de la información y comunicación (Minedu, 2009)

Desde el punto de vista social, el área de comunicación brinda las herramientas necesarias para lograr una relación asertiva y empática, solucionar conflictos, proponer y llegar a consensos, condiciones indispensables para una convivencia armónica y democrática. Desde una perspectiva emocional, esta nos permite establecer y fortalecer vínculos afectivos. Desde el punto de vista cognitivo, La competencia comunicativa es fundamental para el desarrollo de los aprendizajes en las demás áreas, dado que la lengua es un instrumento de desarrollo personal y medio principal para desarrollar la función simbólica, así como para adquirir nuevos aprendizajes. Desde el punto de vista cultural, el uso de la lengua materna posibilita el desarrollo de la autoestima, la identidad y la comunicación con el mundo interior y el exterior (Minedu, 2009, p. 167)

**5.1.4.1. Competencias de la comprensión de textos escritos.** Definida como la facultad que tiene el ser humano, para combinar un conjunto de capacidades, con la finalidad de lograr un propósito especial en una situación determinada, identificando los conocimientos y habilidades que la persona tiene y están disponibles en el entorno de manera pertinente, que va a permitir tomar decisiones frente a una situación a

realizar, las cuales se prolongarán y pueden combinarse con otras a lo largo de la vida (Minedu, 2016.a).

**5.1.4.2. Capacidades de la comprensión de textos.** Son los recursos que sirven para actuar de manera competente. En este sentido denominamos recursos a los conocimientos, habilidades y actitudes, que los estudiantes utilizan en el proceso de aprendizaje para afrontar una situación determinada, comparadas con las competencias son situaciones más complejas, los conocimientos teóricos, los conceptos y los procedimientos heredados de la humanidad en los diversos campos del conocimiento, la institución educativa trabaja con conocimientos construidos y validados por la sociedad global, por otro lado diríamos también que los estudiantes construyen sus propios conocimientos, de allí que se tenga que expresar que el aprendizaje es un proceso vivo.(Minedu, 2016.a)

**5.1.4.3. Enfoque del área comunicativo textual.** Nuestro sistema educativo peruano ofrece desde varios años, el enfoque comunicativo que los docentes del área curricular vienen asumiendo en las medidas de sus posibilidades, experiencias y saberes. Este enfoque encuentra su fundamento teórico en los aportes y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje. Los estudiantes de nuestro país emplean su lengua cada día en múltiples situaciones, en diversos actos comunicativos en diferentes contextos específicos. En una comunicación real, en sus distintas variedades dialécticas y en diferentes registros lingüísticos, no olvidemos que los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a sus necesidades e intereses (Minedu, 2009)

En algunas oportunidades el enfoque comunicativo - textual es planificado, desarrollado y evaluado en aula, muchas veces no se entiende el enfoque comunicativo y se aplica de manera espontánea. Se generan actividades para desarrollar cuatro destrezas comunicativas (escuchar-hablar-leer-escribir) muchas veces sin tener en cuenta los procesos cognitivos que están detrás de esas destrezas. Se aplican técnicas para interactuar con textos específicos en situaciones comunicativas concretas y que estas están enmarcadas en contextos sociales y culturales más amplios. El enfoque comunicativo puede quedar reducido a una colección de técnicas y acumulación de actividades. En conclusión el enfoque comunicativo textual de una manera integral teniendo en cuenta dos perspectivas.

Una perspectiva cognitiva. Un aspecto esencial del lenguaje en la Institución Educativa es que, por su naturaleza se convierte en un instrumento para la construcción de los conocimientos. La lengua materna es crucial para la estructuración de la experiencia de nuestros estudiantes y que contribuye a determinar su visión del mundo, que está íntimamente ligada a sus tradiciones culturales, también a la propia subjetividad, imaginaciones y creencias. Así la lengua materna es un aspecto individual de nuestros estudiantes, un medio de investigación de la realidad, un instrumento para aprender y para reflexionar sobre lo aprendido, es de conocimiento de los docentes que el aprendizaje significativo se logra cuando nuestros estudiantes son capaces de incorporar a sus saberes previos otros nuevos para construir sus conocimientos. (Minedu, 2015)

Algunas características del enfoque comunicativo textual que podemos mencionar entre otras pueden ser:

- . El contexto es determinante en todo acto comunicativo.
- . La lengua se enseña y se aprenden pleno funcionamiento.
- . El texto es la unidad básica de toda comunicación.
- . Los textos deben responder a las necesidades e interés de los estudiantes para que despierten el interés por la lectura.
- . La enseñanza de la lengua toma en cuenta las variedades dialécticas y los diferentes registros de uso lingüístico (Minedu, 2015)

**5.1.4.4. Comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.** La lectura es, sin duda, el mecanismo más importante de la transmisión de conocimientos en las sociedades cultas actuales. Ser experto en esta destreza es fundamental en todas las etapas del sistema educativo. Así, en los niveles elementales, uno de los objetivos básicos es que el alumno obtenga un dominio aceptable de la lectura; en los cursos posteriores, la adquisición de conocimientos también está condicionada (entre otros muchos factores) por el nivel de comprensión lectora alcanzado por el sujeto, en definitiva, por su capacidad para aprender a partir de textos.

Al tratar de determinar el concepto de lectura, no hay acuerdo en una definición aceptada por la mayoría de investigadores, y en la que se especifiquen las conductas incluidas en el término. En cualquier caso, a partir del análisis de un gran número de definiciones dadas por expertos, puede asegurarse que la comprensión de lo leído es una condición indispensable de la lectura. Una vez alcanzada esa comprensión del

texto, pueden existir diferencias en los objetivos de la lectura: en el contexto académico, lo más frecuente es el aprendizaje a partir de textos, puesto que la lectura suele ir seguida de alguna modalidad de evaluación; fuera del ámbito escolar, tiende a prevalecer la lectura como diversión o como búsqueda de información (González Fernández, 2004)

Los niveles de comprensión lectora, deben entenderse como los procesos de pensamiento de la lectura los cuales se van a producir progresivamente, en la dimensión que el lector pueda hacer uso de los saberes previos, en el nivel literal el lector reconoce explícitamente el contenido del texto, la idea principal y la relación causa efecto, luego en el nivel inferencial se activa el conocimiento previo del lector y se formula hipótesis sobre el texto a partir de indicios propios y el nivel crítico implica la formulación de juicios propios de carácter subjetivo, en este nivel se enseña a los estudiantes a juzgar, distinguir hechos y emitir juicios frente a un determinado comportamiento.

#### ***5.1.4.5. Niveles de comprensión lectora.***

*5.1.4.3.1. Nivel Literal.* Para poder comprender un texto en su totalidad, es necesario comprender lo que el autor quiere comunicar explícitamente a través de este, es decir, comprender todas las palabras que aparecen en él, comprender todas las oraciones que están escritas y comprender cada párrafo para llegar a una idea completa de lo que el autor ha escrito. Para comprender un texto en el nivel literal, el lector recurre a todo el vocabulario que posee y que ha venido adquiriendo desde cuando nació, además recurre a los diferentes significados que puede tener una palabra en su uso coloquial o cotidiano en ciertos contextos (Minedu Ecuador, 2011)

*5.1.4.3.2. Nivel inferencial.* Cuando un lector está en capacidad de dar cuenta de lo que el autor quiso comunicar, podrá interpretar el texto que lee, el nivel inferencial es un proceso en el cual el lector siempre se está moviendo entre los diferentes niveles de comprensión. El lector gracias a su conocimiento lingüístico lee de corrido y sin necesidad de detenerse a meditar sobre qué dice el autor, va interpretando el texto en los tres niveles, cuando se presenta una dificultad para entender lo que dice el autor, el lector se ve obligado a concentrarse en el nivel de comprensión literal sin combinarlo con los otros dos niveles. Pero cuando puede expresar la idea del autor en forma clara, combina los tres niveles de comprensión lectora. (Minedu Ecuador, 2011)

5.1.4.3.3. *Nivel crítico – valorativo.* Comprender un texto en este nivel, significa valorar, proyectar y juzgar tanto el contenido de lo que un autor planea en su escrito, como las inferencias o relaciones que se pueden establecer a partir de los que aparece en el texto producido por un autor. Estos juicios, valoraciones y proyecciones deben tener una sustentación, argumentación o razón de ser, que el lector debe sustentar en los elementos que aparecen en el texto. En este nivel el lector debe recurrir a su sentido común, a su capacidad para establecer relaciones lógicas, a sus conocimientos del texto, a su experiencia, a sus criterios personales sobre el contenido del texto. El lector utiliza todos los elementos para tomar una posesión frente a lo que el autor dice o expresa en el texto, (Minedu Ecuador, 2011)

#### 5.1.4.4. *Estrategias metodológicas para promover la comprensión de textos*

*escritos.* Las estrategia que se emplean deben permitir al estudiante la planificación de la tarea de lectura y su propia ubicación, motivación, disponibilidad ante ella: facilitar la comprensión de lo que se lee y la toma de decisiones adecuada en función de los objetivos que se persigan, existen diversas estrategias para comprender la lectura en algunas veces se confunde estrategias con técnicas. Es fundamental que estemos de acuerdo que los estudiantes no las estrategias en la comprensión del texto. Comprender un párrafo es igual que solucionar un problema en matemáticas, consiste en relacionar los elementos correctos de la situación y reunirlos convenientemente, dándole además a cada uno una debida importancia (Solé, 2004)

Debe seleccionar estrategias, enfatizar, relacionar y organizar todo bajo la influencia del tema que lee el lector. Aunque la adquisición de conocimientos sobre una estrategia no es condición necesaria para su puesta en marcha, además parece claro que una adecuada presentación de la información sobre una estrategia compleja afecta a la organización del conocimiento del estudiante, lo que da lugar al empleo de otras estrategias de comprensión lectora.

También podemos mencionar otras estrategias para lograr la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación las cuales nos permitirán ayudar a solucionar la problemática existente en la institución del nivel insatisfactorio de aprendizaje, en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, que al ser utilizadas con mayor frecuencia serán importantes porque

crea en el estudiante las expectativas, la motivación y va formando el hábito a la lectura a continuación detallamos las tres estrategias.

Antes de la lectura. Es importante realizar el recojo de saberes previos y dialogar sobre algunos conocimientos en los estudiantes, vinculados con lo que se va a leer en el texto. Se considera como una etapa de inicio, para la expresión previa no debe demorar más de cinco minutos, las preguntas claras y precisas ¿Han leído el texto?, ¿Saben de qué se trata el texto?, ¿Les gustaría saber de qué se trata el texto?, ¿Cuántos textos les gustaría leer en esta unidad? Entre otras preguntas.

Durante la lectura. En esta etapa los estudiantes trabajan de manera individual, leyendo sus textos que les gusta y para entender lo que leen tienen que concentrarse en el tema, realizando la lectura silenciosa, por tanto no es necesario pronunciar las palabras ni dar entonación, se trata de hacer la lectura individual para que los estudiantes logren su autonomía en sus aprendizajes, durante el desarrollo de la lectura, el docente puede acercarse al estudiante que no entiende para orientarlo y pueda continuar con la lectura, esta etapa requiere de más tiempo para poder comprender el texto.

Después de la lectura. En esta etapa se produce un diálogo libremente entre el docente con los estudiantes, propiciando una actividad importante porque genera confianza. Seguridad y respeto entre los estudiantes y también con el docente, rescatando y valorando sus intereses y gusto sobre el tema que leen, no se corrige rigurosamente los errores, que puedan cometer los estudiantes, en esta etapa el lector se acerca más al texto y es la oportunidad que se debe aprovechar para que expresen sus ideas, en lo más amplio posible se puede hacer algunas interrogantes ¿Qué parte del texto te ha llamado más la atención?, ¿Qué es lo que más te ha gustado del texto?, ¿Has comprendido el texto que leíste? (Minedu, 2016.b).

## **5.2 Experiencia Exitosa**

La experiencia exitosa denominada “sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrados de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”, se realizó en la región Grau

en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: sus autores: Mercedes Mariela Arizola Girón, María Elena Torres Izquierdo, José Alberca Troncos.

La finalidad de la experiencia, fue el desarrollo de la estrategia de monitoreo acompañamiento, evidenciar el proceso educativo en el área rural es importante para la mejora de los aprendizajes en la escuela pública, valorar los esfuerzos de cambio, el trabajo colaborativo para identificar en los docentes sus fortalezas y debilidades en el quehacer educativo, para lograr los objetivos propuestos en el plan de monitoreo y acompañamiento, este sistema es primordial porque permite la participación activa y responsable de cada uno de los actor involucrados, establecer compromisos de mejora y sobre todo una comunicación interinstitucional para formar una comunidad profesional.

El propósito del proyecto es contribuir a la mejora de la calidad educativa de las escuelas unidocentes y multigrado su desarrolló se diseñó en cuatro fases. Primero a la organización del equipo de acompañantes, luego la elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento, ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento a los docentes en aula y la cuarta fase orientada a la evaluación de los resultados de monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica, la experiencia se organizó en base al enfoque participativo textual.

Son conclusiones más relevante, tener apoyo y efectividad en el trabajo por parte de los agentes educativos, es imprescindible que todos se involucren desde el inicio de las acciones a realizarse, la participación activa debe responder a las demandas del contexto, asegurar la sostenibilidad para el logro de los objetivos propuestos, es importante una comunicación permanente con los docentes monitoreados para que ellos asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo profesional, planteándose metas de mejora en los aprendizajes de loa estudiantes, implementar este plan sería importante que forme parte del programa de formación docente continua.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

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

Mejorar la práctica pedagógica en la comprensión de textos escritos mediante la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación permanente, que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa 80359 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad.

#### **6.1.2 Objetivos específicos**

. Desarrollar un monitoreo a la práctica docente, en el área de Comunicación mediante visitas continuas al aula para obtener información sobre la aplicación de estrategias metodológicas para la comprensión de textos y la convivencia en el aula

- Realizar un acompañamiento pedagógico efectivo a la docente para mejorar las estrategias metodológicas y lograr resultados satisfactorios en la comprensión de textos escritos de nuestros estudiantes, mediante una asesoría individualizada y círculos de interaprendizaje.

- Evaluar el trabajo pedagógico docente mediante las evidencias obtenidas del proceso de monitoreo y acompañamiento, para la ejecución de las competencias seleccionadas en el área de comunicación.

### **6.2 Matriz del Plan de Acción**

La alternativa de solución que se ha priorizado es la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica que se realizará a los docentes específicamente en el área de Comunicación, su aplicación implica el empleo de estrategias y la realización de actividades para fortalecer el trabajo pedagógico de los docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos. La

intención del trabajo se caracteriza porque el monitoreo pedagógico se realiza a través de visitas de observación en el aula, con la finalidad de recoger información sobre la utilización de los procesos pedagógicos y la convivencia de los estudiantes dentro del aula.

Así mismo, para llegar a cumplir en un 100% las metas propuestas en el Plan de Acción, a partir de la visita se realizará una autoevaluación y reflexión por parte del docente de su práctica pedagógica con intervención del líder pedagógico posteriormente se brindará las sugerencias necesarias con el fin de mejorar el trabajo pedagógico, asumiendo el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar amparados en la norma técnica de la R.M N° 657-2017-MINEDU y el Marco del Buen Desempeño Directivo.

A continuación se presenta la matriz del plan de acción la cual va a permitir determinar indicadores, metas estrategias, actividades, responsable y cronograma y la relación a los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA																	
							M	A	M	J	J	A	S	O	N									
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación e la práctica pedagógica a los docentes en el área de comunicación.	Desarrollar un monitoreo pedagógico de la práctica docente en el área de Comunicación mediante las visitas continuas al aula para obtener información sobre la aplicación de estrategias metodológicas para la comprensión de textos y la convivencia en el aula	Explica la importancia del monitoreo y sus características para la mejora del desempeño docente y de los aprendizajes.	100% de visitas atendidas a el aula de la docente de la institución educativa	Visita al aula  Autogestión	1.1 Reunión de sensibilización sobre sobre la importancia y las características del monitoreo en el aula.	Directivo	X																	
					1.2 Reunión de revisión de los instrumentos de monitoreo	Directivo	X	X																
					1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo	Directivo		X																
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente	Directivo			X															
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje realizadas	Directivo							X	X	X									
					1.6 Procesamiento y sistematización de resultados de la primera visita	Directivo							X	X	X									
	Realizar un acompañamiento pedagógico efectivo a la docente para mejorar las estrategias metodológicas y	Conoce y utiliza estrategias de acompañamiento pedagógico de manera pertinente en base al marco normativo.	100% de visita a le aula para el monitoreo de la docente en su práctica	Círculos de inter-aprendizaje	2.1 Planificación y previsión de recursos	Directivo	X																	
					2.2 Concertar y ejecutar la asesoría personalizada.	Directivo		X																

	lograr resultados satisfactorios en la comprensión de textos escritos de nuestros estudiantes, mediante una asesoría individualizada y círculos de interaprendizaje.		pedagógica		2.3 Ejecución de círculos de interaprendizaje sobre las estrategias metodológicas Procesos didácticos.	Directivo		X										
					2.4 Relaciona estrategias de acompañamiento en referencia al currículo nacional	Directivo	X											
					2.5 Jornada de reflexión sobre la práctica pedagógica en el aula	Directivo		X										
	Evaluar el trabajo pedagógico docente mediante las evidencias obtenidas del proceso de monitoreo y acompañamiento, para la ejecución de las competencias seleccionadas del área de comunicación.	Formula planes y criterios para la evaluación, la autoevaluación y la heretoevaluación de la práctica pedagógica docente a partir de las evidencias del monitoreo.	100% de reuniones para evaluar el desempeño docente	Estrategias de autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación	3.1 Taller para la formulación de criterios para la evaluación y autoevaluación de la práctica docente basados en el MBDD.	Directivo			X									
					3.2 Jornada para la formulación y adecuación de instrumentos de evaluación formativa del trabajo pedagógico	Directivo		X										
					3.3 Jornada para la planificación de													

					estrategias de autoevaluación continua a la práctica pedagógica en la institución educativa	Directivo			X								
					3.4 Taller para la elaboración de estrategias de heteroevaluación e interevaluación del desempeño docente a partir de las evidencias del monitoreo	Directivo		X									
					3.5. Jornada de reflexión sobre evaluación la práctica pedagógica											X	

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

## 7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Es sumamente importante hacer el seguimiento del Plan de Acción y para ello es indispensable tener un Plan de Monitoreo y Evaluación instrumento que garantiza el logro de los objetivos propuestos, en el Plan de Acción éste documento permitirá el recojo de información, para identificar las fortalezas y debilidades del trabajo pedagógico del docente dentro del aula, al mismo tiempo permitirá reflexionar y tomar decisiones oportunamente a partir de las falencias, obstáculo y/o necesidades encontradas.

Para ello se implementara el Plan de Acción el cual contiene estrategias y actividades las cuales contribuirán, al fortalecimiento del trabajo pedagógico que realiza el docente con los estudiantes y lograr aprendizajes satisfactorios, el plan de acción se ejecutará con la finalidad de establecer un diálogo con la docente, elaborar objetivos, establecer metas, cumplir con los compromisos acordado y programar el tiempo para su ejecución de todas las actividades previstas en el plan.

- Objetivos específicos, propuestos que se quiere alcanzar .en el plan de acción.
- Indicadores: características observables y medibles.
- Estrategias: acciones a realizarse
- Actividades: tareas a cumplir.
- Actores: profesionales responsables del trabajo pedagógico.
- Nivel de implementación de las actividades: Escala valorativa sobre el nivel de implementación de las actividades propuestas y evalúa el logro de los objetivos.
- Evidencias: son los medios de verificación.
- Instrumentos: lista de inventario de las actividades a realizarse.
- Recursos: materiales a utilizarse y humanos involucrados en el trabajo.
- Reformulación de las actividades: Posibilidad de modificar o cambiar algunas actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en escala evaluativa.
- Porcentaje del logro de la meta: Estimación en términos cuantitativos, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Desarrollar un monitoreo pedagógico de la práctica docente en el área de Comunicación mediante las visitas continuas al aula para obtener información sobre el desempeño docente.	Explica la importancia del monitoreo y sus características para la mejora del desempeño docente y de los aprendizajes.	3. Visita al aula para observar el trabajo de la docente  Autogestión	1.1 Reunión de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo Docentes						X	- Registro de asistencia de productos - Acta de reunión	- Lista de inventario de actividades  Cañón multimedia Láptop Instrumento  De autoevaluación Hojas impresas lapíceros fotocopias -	100% de visitas ejecutadas	
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Directivo		X				-Registro de asistencia - Instrumentos contextualizados.				
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Directivo Docentes			X			-Acta de reunión -Cronograma				
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente del área de comunicación (Primera visita)	Directivo Docente			X			- Ficha de monitoreo. - Cuaderno de campo				
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo			X			- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento				
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje	Directivo Docente			X			- Fichas de monitoreo aplicada de - Cuaderno de campo				
Realizar un acompañamiento pedagógico efectivo a la docente para mejorar las	Conoce y utiliza estrategias de acompañamiento pedagógico de	<b>Asesoría individualizada.</b> <b>Círculos de interaprendizaje</b>	2.1 Planificación y previsión de recursos	Directivo Docentes						-Horario elaborado terminado	-Lista de inventario de actividades	-Humanos Materiales	100% ejecución de círculos de interaprendizaje	
			2.2 Concertar y ejecutar la asesoría personalizada	Directivo Docentes				X		-Listado de materiales a utilizar		-Humanos -Materiales		

estrategias metodológicas y lograr resultados satisfactorios en comprensión de textos escritos de nuestros estudiantes mediante una asesoría individualizada y círculos de interaprendizaje	manera pertinente en base al marco normativo.		2.3 Ejecución de círculos de interaprendizaje sobre estrategias metodológicas, procesos didácticos	Directivo Docentes						X	-Bitácora personal -Panel de productos		-Humanos -Materiales		
			2.4 Relación y estrategias de acompañamiento en comprensión de textos escritos	Directivo						X	-bitácora personal -panel de productos				
			2.5 Jornada de reflexión sobre la práctica pedagógica en aula	Directivo Docente						X	Acta parte de asistencia				
	Porcentaje de talleres de fortalecimiento o pedagógico	3. Visita al aula para observar el trabajo de la docente	3.1 Planificación del taller de fortalecimiento sobre estrategias metodológicas	Directivo							X	-Acta de reunión de asistencia -Registro de asistencia		-Humanos -Materiales	100% ejecución de talleres de fortalecimiento pedagógico
			3.2 Ejecución de los talleres de fortalecimiento pedagógico sobre estrategias metodológicas	Directivo							X	-Acta de reunión -Fotografías			
			3.3 Evaluación de la ejecución de los talleres de fortalecimiento pedagógico sobre estrategias de comprensión lectora	Directivo							X	-Encuesta de opinión			
Evaluar el trabajo	Formula planes y	Hetero y coevaluación	4.1 Difusión de la ficha de evaluación del	Directivo						X	-Ficha de		-Humanos -Materiales	100%	

pedagógico docente mediante las evidencias obtenidas del proceso de monitoreo y acompañamiento, para la ejecución de las competencias seleccionadas en el área de comunicación.	criterios para la evaluación, la autoevaluación y la heroevaluación de la práctica pedagógica docente a partir de las evidencias del monitoreo	del desempeño docente	desempeño								evaluación	-Lista de cotejos	docentes evaluados	
			4.2 Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente	Directivo						X	-Ficha de autoevaluación			Cañón multimedia , laptop, instrumentos de autoevaluación, hojas impresas Lapiceros, fotocopias.
			4.3 Aplicación de la ficha de evaluación y cuaderno de campo para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente	Directivo						X	-Ficha de evaluación -Cuaderno de campo			Laptop instrumento de autoevaluación, hojas impresas Lapiceros, fotocopias.
			4.4 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base de las evidencias)	Directivo						X	-Fotografías -Bitácora personal			Laptop instrumento de autoevaluación, hojas impresas Lapiceros, fotocopias
			4.5 Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua	Directivo Docentes						X	-Formato para el registro de compromisos			

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

<b>LEYENDA:</b>
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%)

El presente cuadro tiene por finalidad, explicar mediante objetivos propuestos la realización de la mejora de la práctica pedagógica docente con la elaboración del plan de acción, el cual estará referido al monitoreo y evaluación del desempeño de la docente realizado en el aula de clase con sus estudiantes, permitiendo llegar a una reflexión y toma de decisiones. Así mismo tiene en cuenta los riesgos que puede presentarse en el momento de la ejecución de las actividades y las medidas necesarias para que cumplir con las reuniones programadas con los docentes de la institución educativa que puedan ser más efectivas para solucionar la problemática.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Realizar el monitoreo de la práctica pedagógica de los docentes en el área de comunicación mediante visita al aula recolectar información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Tiempo disponible para realizar el monitoreo, dentro del jornada de trabajo pedagógico por el directivo con aula a cargo	- Elaborar cronograma consensuado con la docente
Ejecutar el acompañamiento de la práctica docente en el área de comunicación a través de la reflexión crítica y liderazgo pedagógico para lograr idoneidad docente en el desarrollo de la comprensión de textos escritos	- La disponibilidad de los docentes fuera de la jornada de trabajo.	- Realizar reuniones de sensibilización sobre la importancia del monitoreo con el fin de mejorar la práctica pedagógica.
Realizar la evaluación de habilidades docentes en el desarrollo de competencias en el área de comunicación considerando las evidencias recogidas durante el proceso de monitoreo y acompañamiento	- Que la docente no brinde información verdadera en el proceso de autoevaluación	- Mediante el diálogo reflexivo permitirle a la docente que reconozca sus debilidades en el desarrollo de su práctica pedagógica

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

## **8. Presupuesto**

La elaboración del presupuesto del presente Plan de Acción permite la prevención y estimación de los recursos financieros dispuestos para la ejecución del mismo. Este cuadro presenta los costos considerados para la ejecución de cada una de las actividades previstas así como también los periodos de ejecución, las fuentes de financiamiento como son la asociación de padres de familia, gestión a entidades públicas y autofinanciados por los docentes, todo esto amparado en la R.M. N° 027-2007. Usos de recursos propios para actividades productivas y empresariales. De tal manera que pueda permitir conocer de manera ordenada la inversión y las fuentes de financiamiento del presupuesto.

1.1 Planificar con los docentes de la institución educativa una jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo pedagógico.	Primera semana de marzo	S/. 2.00 copias para la docente	Gestión APAFA Autofinanciado
1.2 Reunión con fines de revisión de los instrumentos para ser aplicados durante el monitoreo	Segunda semana de marzo	S/. 2.00 copias para los docentes	
1.3 Elaborar el cronograma para la realización del monitoreo pedagógico	Segunda semana de abril	Ninguna	
1.4 Visita al aula para la elaboración del diagnóstico del desempeño docente en la primera visita	Cuarta semana de abril	S/. 2.00 fotocopias para la docente	
1.5 Sistematización y procesamiento de los resultados de la primera visita al docente en aula	Primera semana de mayo	Ninguno	
1.6 Análisis sobre la elaboración de sesiones de aprendizaje	Mayo – Junio	S/. 2.00 fotocopias para los docentes	
2.1 Reunión de diálogo sobre la importancia y estrategias de acompañamiento	Mayo – Junio	S/. 2.00 fotocopias con información necesaria	
2.2 Taller sobre las estrategias e instrumentos del acompañamiento y los procesos de aprendizaje enseñanza	Marzo – Abril	S/. 2.00 fotocopias para la docente	
2.3 Jornada para el manejo de estrategias de retroalimentación formativa al docente a partir de la observación y la práctica.	Octubre – Noviembre	S/. 2.00 fotocopias para la docente	
2.4 Reunión sobre la contextualización de instrumentos y estrategias de acompañamiento de la práctica pedagógica de la práctica docente en forma participativa.	Marzo – Abril	S/. 2.00 fotocopias para la docente	
2.5 Relaciona estrategias de acompañamiento en referencia al currículo nacional	Marzo – Abril	S/. 2.00 fotocopias para la docente	
2.6 Jornada de reflexión sobre la práctica pedagógica en aula.	Octubre – Noviembre	S/. 2.00 copias para la docente	
3.1 Taller para la formulación de criterios para la evaluación y autoevaluación de la práctica docente basados en el MBDD.	Marzo – Abril	S/. 2.00 copias para la docente	

3.2 Jornada para la formulación y adecuación de instrumentos de evaluación formativa del trabajo pedagógico.	Marzo- Abril	S/. 2.00 copias para la docente	Gestión e APAFA
3.3 Jornada para la planificación de estrategias de autoevaluación continúa a la práctica pedagógica en la institución educativa.	Abril – Mayo	S/. 1.00 copias para la docente	Autofinanciado
3.4 Taller para la elaboración de estrategias de heteroevaluación e interevaluación del desempeño docente a partir de las evidencias del monitoreo.	Abril- Mayo	S/. 1.00 copias para la docente	
3.5 Jornada de reflexión sobre evaluación la práctica pedagógica.	Octubre – Noviembre	S/. 1.00 copias para la docente	

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

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

En los últimos años se han realizado algunos esfuerzos, tanto en el sector educación como en la sociedad civil, orientados al desarrollo de capacidades de los líderes pedagógicos de las instituciones educativas, el desarrollo de cada uno de los módulos han centrado su accionar básicamente en una formación de tipo gerencial contribuyendo al fortalecimiento y empoderamiento de conocimientos necesarios en la gestión escolar y el desempeño del líder pedagógico, en ésta parte del trabajo se hace la descripción del proceso de elaboración del plan de acción, realizando la priorización y análisis de la problemática sobre el bajo nivel de comprensión de textos escritos, y la aplicación de estrategias adecuadas como una alternativa de solución involucrando a todos los actores educativos.

El primer módulo introductorio me brindó orientaciones para poder identificar mis fortalezas como líder pedagógico, dar una mirada a mi institución, para ello se

elaboró la ruta de cambio para ver que se necesita cambiar en institución educativa, la finalidad, que los directivos desarrollen habilidades y actitudes necesarias para la organización y adecuación del tiempo, así como técnicas de estudio, facilitando en ellos, el uso de herramientas tecnológicas, la capacidad y responsabilidad de gestionar los recursos humanos, promover su crecimiento personal y profesional, estos aspectos permitieron, conocer más de cerca la realidad donde se trabaja, identificando el problema nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos que afectan a los estudiantes en el logro de los aprendizajes.

EL Módulo 1, referido a la gestión escolar se puede determinar la problemática, pero de manera conjunta con toda la comunidad educativa donde el directivo le dio un valor a las opiniones de los participantes padres de familia, estudiantes, docente, priorizamos la problemática y analizamos cuales son las causas de ésta y además se propone alternativas de solución, el desafío para el líder pedagógico, de gestionar una organización educativa y brindar una educación de calidad, la formulación de la visión que señala el horizonte por el cual debe avanzar la institución educativa, frente al problema priorizado del nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, los docentes nos proponemos utilizar estrategias diversas y pertinentes que nos permita mejorar la comprensión de textos escritos.

El Módulo 2 referido a la planificación curricular se elaboró la visión de cambio y a partir del análisis de éste módulo se conoce el enfoque de gestión por procesos los cuales nos ayudan a entender cómo realizar los cambios necesarios para superar la problemática existente en la institución educativa y de ahí desde esa planificación organizada mejora en cada uno de los procesos como son: los procesos estratégicos, los procesos operativos y los procesos de soporte, donde marca justamente la parte pedagógica, también es importante evaluar los procesos de manera colaborativa y consensuada, para posteriormente determinar aquellos involucrados que apoyan en la solución del problema priorizado, los procesos y los subprocesos se les asigna un código para ser incorporados dentro del plan de acción.

El Módulo 3 se desarrolló lo referente a la convivencia y todos los temas tratados en los talleres presenciales, estaban relacionados con el buen clima institucional los temas abordados nos ayudan a analizar la importancia que tiene, gestionar un buen clima escolar en la institución educativa, al mismo tiempo detectar algunas falencias existentes para una buena convivencia, a la cual se le tiene que dar una alternativa de

solución desde el primer instante porque se llegó a la conclusión que el buen clima escolar, tiene que ver con el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Así también el Módulo 4 desarrollamos la gestión curricular, para dar una mirada a las necesidades e intereses que tiene la docente, nos referimos específicamente a las necesidades pedagógicas, las dificultades que se encuentran dentro del aula al tener que aplicar las estrategias metodológicas, la utilización de los materiales, el mismo clima, entonces se realizó una visita a el aula para poder tener un panorama, de cómo está la gestión curricular que es de vital importancia para lograr mejores aprendizajes, esta observación realizada me permite incorporar dentro de mi trabajo de Plan de Acción para poder encontrar realmente una alternativa que me asegure revertir el problema existente en a institución educativa, en éste módulo es donde conocemos y sabemos lo valioso que son la comunidades profesionales de aprendizaje y que importante es para mi trabajo.

En el Módulo 5 concerniente al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica docente, es un trabajo novedoso y desafiante porque exige a los directores, elegir el enfoque, las estrategias e instrumentos del MAE todo ellos nos ayuda a tener una mirada panorámica completa y saber comprender la importancia que tiene el MAE, para poder superar las dificultades que existen y cómo se está implementando, el monitoreo y acompañamiento como una alternativa de solución al problema, donde se formularán actividades efectivas las cuales contribuyan a la solución del problema del bajo nivel en comprensión de textos escritos en los estudiantes, la alternativa de solución en función al involucramiento y participación de una comunidad educativa dinámica ,desde su planificación hasta su realización.

El Módulo 6 está referido a la elaboración del Plan de Acción para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, el líder pedagógico analiza y reflexiona sobre su propio ejercicio, para reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional, partiendo desde su realidad de su institución educativa, diseñando alternativas de solución ante los problemas priorizados en reunión con los actores educativos, para dar solución a los problemas hace uso óptimo de las condiciones y recursos que están a su alcance y rinde cuentas de los logros alcanzados.

Finalmente durante el desarrollo de la segunda especialización se adquirió conocimientos de manera personal del líder pedagógico, el cual constituye un actor importante en el quehacer educativo, realiza una auto reflexión sobre su desarrollo

personal y profesional y el impacto que tenga sobre su comunidad educativa en la cual se desempeña, desarrollando en tal sentido buenas relaciones interpersonales saludables que influyan en todos los agentes educativos generando un buen clima escolar y que va repercutir en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

## **10. Lecciones Aprendidas**

Durante el proceso de elaboración y formulación del Plan de Acción desde su inicio que se desarrolló con los diferentes módulos se identificó un conjunto de aprendizajes que presentamos a continuación:

- Asumir el rol de director como líder pedagógico de la institución educativa implica poner como centro de atención el campo de los aprendizajes de los estudiantes, lo cual conlleva a monitorear y evaluar a la práctica docente, así como, realizar acompañamiento técnico pedagógico individual y/o colectivo a los docentes para fortalecer sus competencias profesionales con la perspectiva de desarrollar el currículo escolar con eficacia y eficiencia a fin de que los estudiantes desarrollen aprendizajes de calidad y se cumpla la misión.
- Ejecutar el monitoreo, acompañamiento y evaluación asegura los logros de aprendizaje, siempre y cuando se construya el plan del MAE de forma

participativa, donde los docentes se involucran, conocen y comprenden los verdaderos propósitos de este, permitiendo cambiar la concepción errada sobre el MAE de ser una estrategia de supervisión a una oportunidad de aprendizaje y fortalecimiento profesional.

- Fortalecer las buenas relaciones interpersonales entre todos los actores educativos, haciendo uso del buen trato, la responsabilidad y el respeto mutuo dentro y fuera de la institución educativa, practicando los acuerdos de convivencia los cuales fueron consensuados por todos los participantes, cumpliendo de ésta manera con el quinto compromiso escolar, gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la institución educativa.

## Referencias

González Fernández, A (2004) *Estrategias de Comprensión Lectora*. Madrid: Síntesis

Guerrero, L. (2016). *¿Y Cómo haría un Director escolar para gestionar el currículo?*

Recuperado de <http://www.educaciónperú.org/y-como-haria-un-director-escolar-para-gestionar-nada-menos-que-el-curriculo/>

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2015) *“Autoevaluación de la Práctica Docente para Profesores de Educación Primaria*. México. Grijalbo.

Magaña Figueroa, C. (2007) *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. México. Universidad de Colima Cmaganaf @ ucol. Mx

- Ministerio de Educación del Ecuador (2004) “*Curso de lectura crítica: Estrategias de comprensión lectora*”. Ecuador. DINSE.
- Ministerio de Educación Ecuador (2011) “*Curso de lectura Crítica: Estrategias de Comprensión Lectora*”. Ecuador: Quito. Impreso Centro Gráfico Ministerio de Educación- DINSE.
- Ministerio de Educación (2009) “*Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular*”. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2014) “*Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*”. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2015) *Rutas del Aprendizaje*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2016a) *Currículo Nacional de la Educación Básica*”. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2016.b) “*¿Qué logran los estudiantes en la lectura?*”. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú. (2017) “*Monitoreo .acompañamiento y evaluación de la práctica docente*” Impreso por punto Digital S.R.L Minedu. Lima
- .Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes. Guía metodológica*. Bogotá: MENC.
- Murillo Sancho, G (2012) “El portafolio como instrumento clave para la evaluación en educación superior” Editorial Costa Rica.
- Rodríguez-Molina, G. (2011) *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y educadores*, 14(2),253-267.Recuperado de [http:// www.redalyc.org/pdf/834/8321404003.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/834/8321404003.pdf)

Solé, I. (2004).*Estrategias de lectura (materiales para la innovación educativa)*.

Barcelona: Editorial GRAO de IRIF, S.L.

<https://es.slideshare.net/jonycastilloestela/cuaderno-de-campo-60535386>