

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS EN SU LENGUA MATERNA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81765 “SIMÓN LOZANO GARCÍA” DEL DISTRITO DE FLORENCIA DE MORA - UGEL 02 LA ESPERANZA – LA LIBERTAD.

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

MARIÑOS YBAÑEZ, Hernán Alfredo

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa Nº 81765 “Simón Lozano García”.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	4
2. Diagnóstico:.....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1. Resultados cuantitativos	8
2.1.2. Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	16
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	20
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	24
5.1 Marco Conceptual.....	24
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	24
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	25
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	26
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico.....	27
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	27
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	28
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....	29
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	30
5.1.1.3 Evaluación.....	30
5.1.1.3.1 Definición de evaluación.....	31
5.1.1.3.2 Tipos de evaluación.....	31
5.1.1.3.3 Instrumentos de evaluación.....	32
5.1.2 Área de comunicación.....	33
5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación.....	34
5.1.2.2 Competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.....	34
5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su	

lengua materna.....	35
5.1.2.2.2 Estrategias para favorecer la gestión de conflictos y desarrollar la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.....	36
5.1.2.3 Procesos didácticos del área de Comunicación.....	37
5.2 Experiencia Exitosa.....	38
6. Diseño de Plan de Acción	39
6.1 Objetivos.....	39
6.1.1 Objetivo general.....	39
6.1.2 Objetivos específicos.....	39
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	41
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	46
8. Presupuesto del Plan de Acción	54
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	57
10. Lecciones Aprendidas.....	59
Referencias.....	60

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de Problemas.....	7
<i>Figura 2.</i>	Análisis de resultados del diagnóstico.....	13
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	18
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	42
<i>Figura 5.</i>	Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	47
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.....	53
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto del Plan de Acción	55

Introducción

El nivel insatisfactorio en los aprendizajes de los estudiantes compromete a la comunidad educativa, pero especialmente al directivo como Líder Pedagógico y a los docentes como actores principales y directos del proceso educativo; revertir esta situación. Entre las causas esta la inadecuada aplicación de los procesos didácticos, la utilización de estrategias centradas en el memorismo, el inadecuado manejo del clima en las aulas y el insuficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico, en consecuencia como respuesta a estas necesidades y demandas es necesario asumir el reto de mejorar las practicas pedagógicas mediante la implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE), vinculados a procesos didácticos, estrategias metodológicas y gestión de normas de convivencia y sus medidas reguladoras.

El Plan de Acción se materializa como consecuencia de intentar mejorar el desempeño docente y como consecuencia alcanzar mejores logros en los aprendizajes realizando actividades que permitan diagnosticar la realidad, contextualizando el problema y su relación con los procesos de gestión institucional involucrados en su solución, los compromisos de gestión escolar las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDirectivo) implicadas, para luego definir las características del directivo como líder pedagógico a través de las dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson, recoger la información permite plantearse objetivos y priorizar alternativas de solución, lo que se fundamenta con argumentos conceptuales definidos y con el respaldo de una experiencia exitosa en el MAE.

El trabajo académico está estructurado en diez apartados. El primero es la identificación del problema y como afecta a los niños de la I E según su contexto, formulación del problema de acuerdo al árbol de problemas, de igual manera se realiza el diagnóstico obteniéndose conclusiones de la información cuantitativa y cualitativa, según los resultados de los instrumentos aplicados y la relación del problema con los procesos de gestión institucional, compromisos de gestión y el MBD Directivo, así mismo está la caracterización del rol como Líder Pedagógico, el planteamiento y sustentación de la alternativa de solución, el marco conceptual del MAE, enfoques, competencias y estrategias metodológicas del área de Comunicación e información sobre estrategias para favorecer la gestión de conflictos y la experiencia exitosa.

Finalmente, en la última parte se describe el diseño del Plan de Acción donde se formula el objetivo general y los objetivos específicos de acuerdo al MAE, acompañado de la matriz del Plan de Acción, de igual forma está el Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción y su respectiva matriz y también el presupuesto que muestra las actividades, periodos, costos y fuentes de financiamiento para ejecutar el plan, se observa así mismo la descripción del proceso de elaboración del plan, para culminar con las lecciones aprendidas las que ponemos a consideración de los lectores y esperamos contribuya a la mejora de los aprendizajes en la institución educativa afrontando la complejidad de la reforma educativa y los cambios.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 81765 “Simón Lozano García”

La Institución Educativa N° 81765 “Simón Lozano García” inicia sus labores hace 25 años un 03 de Setiembre del 1992, está ubicado en la Av. Los Laureles s/n, Mz L, Lte 1, del sector Nuevo Florencia III, en el distrito de Florencia de Mora, provincia de Trujillo, región de La Libertad, administrativamente se encuentra en el ámbito de la UGEL 02 La Esperanza, pero territorialmente pertenece al distrito de El Porvenir.

El distrito donde se ubica la institución es un asentamiento humano, presenta un alto grado de densidad poblacional con gran potencial del valor humano, que se manifiesta en oportunidades de mejora y progreso de sus habitantes, que han sabido disminuir el impacto del espacio geográfico desértico y árido en el cual se desarrolla la vida cotidiana de hombres y mujeres provenientes en su gran mayoría del interior de la región y del norte del Perú. Existe fluido eléctrico de la red pública, sin embargo se ve limitada por la ausencia del servicio de agua potable y desagüe conectado a la red de alcantarillado en algunos sectores, situación que se agrava por la presencia de viviendas hechas de esteras, palos y plástico. Lo que la población demanda con prontitud son los servicios básicos, así como pistas y veredas.

La IE alberga un promedio de setecientos estudiantes varones y mujeres, distribuidos en tres niveles inicial, primaria y secundaria, la mayoría de la población estudiantil proviene de familias de baja condición económica, con ausencia de alguno de los progenitores o en el peor de los casos los dos, esto origina que muchos jóvenes trabajen. Los niveles que funcionan por la mañana son Inicial y Primaria y por la tarde Secundaria, así mismo laboran en la IE un total de treinta y cinco profesionales distribuidos en dos directivos, cinco docentes en inicial acompañadas por una auxiliar, quince docentes en primaria, once docentes en secundaria y un personal administrativo para toda la institución, además de contar con un personal de apoyo que es solventado económicamente por la APAFA.

La infraestructura es de material noble hecha de cemento y concreto, presenta servicios básicos de agua potable, fluido eléctrico y servicio de internet, consta de cuatro pabellones de ochos aulas con sus respectivos servicios higiénicos que son compartidos por los niveles de primaria y secundaria, además de dos pabellones exclusivos para el nivel primaria de material prefabricado. El nivel inicial funciona en aulas de material prefabricado, distribuido en dos pabellones cercano a los servicios higiénicos acondicionados de acuerdo a su nivel, también cuenta con depósitos, ambientes administrativos, una loza deportiva y una pista de skate park.

La escuela garantiza una formación integral con participación de la comunidad educativa, comprometida y motivada de manera personal, profesional e institucional guardando coherencia entre las acciones, objetivos y metas propuestas en el PEI y PAT regulado por el RI, entablando alianzas con el Municipio, ONGs, y Gobierno Regional. El PER, PEL del 2015 al 2021, Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD) y el MBDDirectivo, nos asegura la participación, coordinación y compromiso de convocar a los miembros de la comunidad educativa, tomando en cuenta a los agentes internos y externos en un marco ético y técnico, alineadas a la visión y los valores bajo el enfoque crítico reflexivo que concibe a la enseñanza y el aprendizaje con paradigmas del siglo XXI, que permitan resolver la problemática.

1.2 Formulación del Problema Identificado

El bajo nivel de logro en los aprendizajes observado en el área de Comunicación en los estudiantes de la I E se ha convertido en una situación que requiere del análisis crítico reflexivo de nuestro trabajo pedagógico el mismo que se refleja en los resultados de las dos últimas evaluaciones ECE, siendo necesario de esta manera formularse el siguiente problema nivel insatisfactorio de logros de aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación en los estudiantes del III ciclo de la Institución Educativa N° 81765 “Simón Lozano García” del distrito de Florencia de Mora UGEL N° 02 La Esperanza – La Libertad.

Se analiza las causas y consecuencias del problema identificado, utilizando la técnica del árbol de problemas que permitió identificar causas como el relacionado con la inadecuada aplicación de los procesos didácticos durante las sesiones y que es

necesario comprender el enfoque del área para lograr desarrollar competencias, el factor de gestión curricular asociado son las capacidades docentes, que sustentan el desarrollo de la competencia, el efecto de esta causa son niños y niñas poco motivados y frustrados, pues se está ocasionando sesiones rutinarias y poco significativas. Siendo necesario tener en cuenta que la evidencia reciente sugiere que la atención personal de un líder, incrementa los niveles de entusiasmo y optimismo, reduce la frustración, transmite un sentido de misión y aumenta de manera indirecta el rendimiento (McColl-Kennedy y Anderson, 2002).

Una segunda causa es que durante las sesiones se utilizan estrategias metodológicas basadas en el memorismo que afecta a estudiantes con dificultades de atención o con habilidades diferentes quienes se ven limitados debido a su ritmo y estilo de aprendizaje, el factor de gestión curricular está asociado con las capacidades docentes, provocando un limitado desarrollo de las competencias y capacidades en el área de Comunicación con enseñanzas aburridas y monótonas que no consideran sus necesidades e intereses, por lo tanto se debe mostrar respeto y consideración por sus sentimientos y necesidades personales. Esto le asegura al equipo educativo que los problemas que le surgirán en el contexto del cambio de sus prácticas serán tomados en cuenta y que se les brindará apoyo (Louis Toole y Hargreaves, 1999).

Una tercera causa del problema es el inadecuado manejo del clima escolar en las aulas por parte de los docentes, siendo el factor afectado el de gestión de convivencia escolar, relacionada a la de gestión de las normas de convivencia y gestión de las medidas reguladoras. La causa tiene como efecto las agresiones físicas y verbales entre los estudiantes, según Minedu (2017) el objetivo último de las normas de convivencia no es, el control, si no la formación integral y el bienestar de los estudiantes. En cuanto a las medidas reguladoras el Minedu (2016), plantea que estas sean respetuosas, formativas, relacionadas con la conducta que se pretende desarrollar, razonables, proporcionales a la falta cometida, graduales, precisas, reparadoras del daño, restauradoras de las relaciones afectadas y útiles.

Una última causa es el insuficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico por parte del directivo a los docentes, debido a la prioridad administrativa afectando las visitas planificadas, el factor que se relaciona es la planificación del monitoreo y el acompañamiento debido a que existe un plan donde las visitas al aula se aplazan constantemente, esto origina que los docentes no reciban la cantidad de monitoreo y acompañamiento oportunos y no se alcancen las metas propuestas. Según el

Minedu, (2017) menciona que el acompañamiento requiere condiciones mínimas como la empatía, asertividad, optimismo, pensamiento holístico, actitud desprejuiciada, perspicacia del directivo que es capaz de salir de rol de autoridad, que genera confianza, expectativas y despierta adhesión.

Las causas serán atendidas de tal manera de que se supere el problema considerando fortalezas en la comunidad educativa como la participación, coordinación, compromiso, un clima de hermandad y solidaridad, sumado a la organización existente regulada por sus documentos de gestión y que a pesar de sus limitaciones en infraestructura y equipamiento esto se ve compensado con el capital humano, existiendo además oportunidades como las organizaciones gubernamentales y privadas como Municipio, ONGs y gobierno regional y Nacional, dispuestas a ayudarnos en lograr buenos aprendizajes y mejorar las condiciones de infraestructura y organización, lo que nos permitirá alcanzar nuevamente los buenos resultados obtenidos en la evaluación ECE del año 2014 cuando se ocupó el primer puesto a nivel de la UGEL y que no se logró mantener.

Se pone a consideración la figura que corresponde al árbol de problemas, en donde se puede apreciar situación problemática identificada y priorizada, acompañada de las causas que originan el problema así como también se puede observar las consecuencias que generan esta situación problemática producto de las causas identificadas en la Figura N° 1.

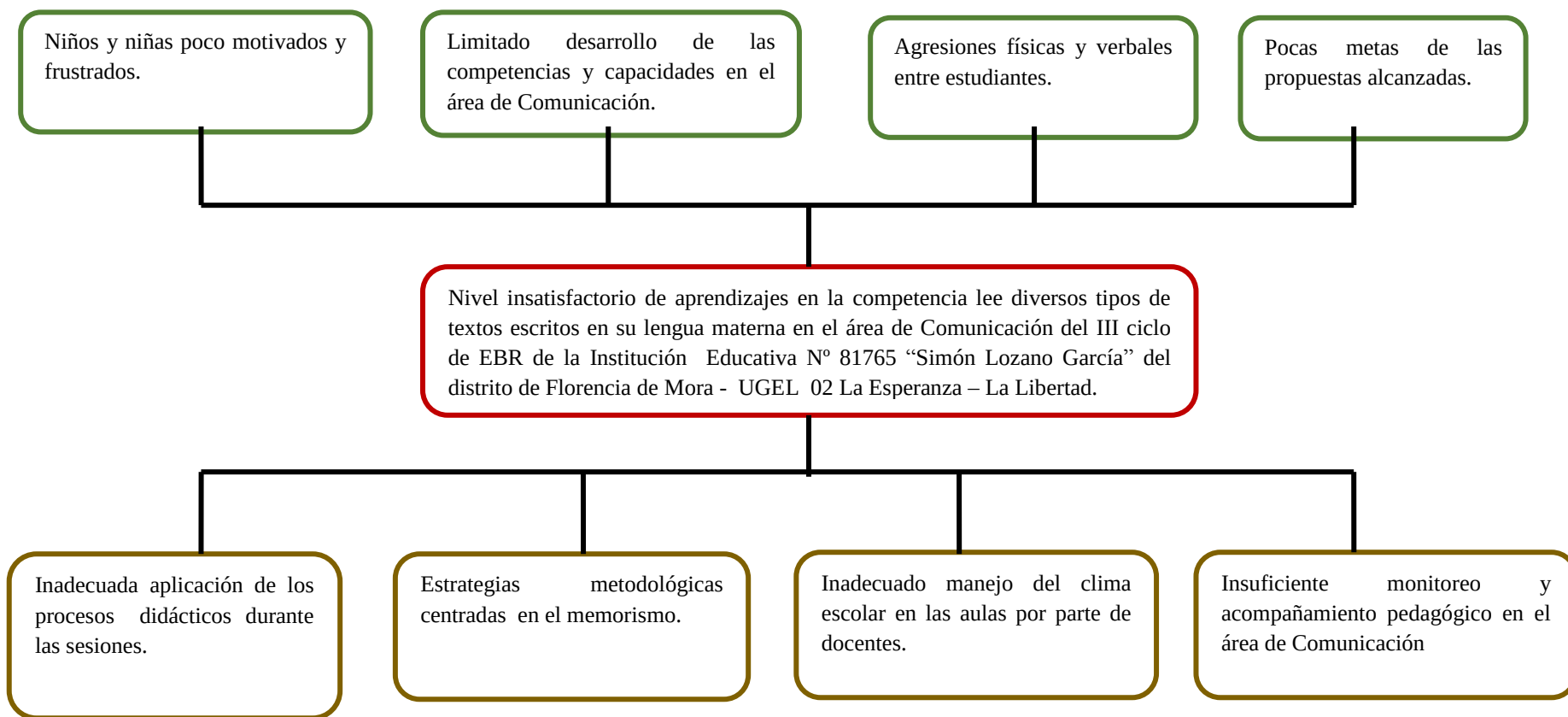


Figura 1. Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Presentamos a continuación conclusiones producto de los resultados cuantitativos obtenidos al aplicar los instrumentos para el recojo de información utilizando la tabla de especificaciones de la ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje, cuyos aspectos o categorías a investigar fueron la utilización de herramientas pedagógicas y la gestión del clima en el aula por parte de los docentes, así mismo se obtuvieron los resultados cualitativos del monitoreo y acompañamiento pedagógico realizado por el directivo, para lo cual se recurrió a los mismos docentes como fuente de información aplicando como instrumento de recojo de información la tabla de especificaciones del grupo focal sobre la percepción de los docentes.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Una fuente importante de evidencia son los resultados cuantitativos, donde el 50% de los docentes tienen dificultades para problematizar, plantear el reto o conflicto cognitivo y otros procesos específicos en el área de comunicación, debido a la falta de afianzamiento del equipo docente en los procesos didácticos del área, por lo tanto según Leithwood (1994) es necesario ofrecer estímulo intelectual brindando oportunidades para conversaciones profundas sobre enseñanza y escolarización, proporcionando recursos de información, apoyando programas bien organizados de desarrollo profesional e introduciendo nuevas ideas sobre la escuela para su consideración, promoviendo comunidades de aprendizaje fortalecidos por la colaboración mutua, la autoevaluación y la formación continua.

Por otro lado el 50% de docentes tiene dificultades para acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, esto se debe a que los docentes tienen un limitado conocimiento de estrategias metodológicas sobre la comprensión de textos escritos y un desconocimiento de la visión compartida esto debido a la falta de metas reales que permitan ser una guía para los docentes. Leithwood (1994), propone que para el desarrollo docente es prioritario establecer modelos que provean una clara guía para

el crecimiento y la acción, también consolida la percepción del equipo educativo respecto de sus propias capacidades y su sentido de autoeficacia, fortaleciendo el desempeño docente mediante el trabajo colegiado y la realización del monitoreo, acompañamiento y evaluación.

Un tercer resultado producto de la evidencias es del aspecto relacionado con el clima en el aula, en el cual el 75% de los docentes tiene dificultades para promover relaciones horizontales fraternas colaborativas entre los estudiantes creando un clima de armonía y de confianza, esto requiere de pautas y normas que la favorezcan. Según el Minedu (2017), si éstas no existen o no son claras, pueden surgir los conflictos, del mismo modo que si no existen consecuencias al incumplimiento de las normas, el mismo que puede ser minimizado promoviendo la buena convivencia escolar aprendiendo a prevenir y resolver conflictos a través de las talleres de seguimiento sobre relaciones interpersonales y habilidades blandas.

2.1.2 Resultados cualitativos. Con relación a la planificación del monitoreo y el acompañamiento que realiza el directivo, los entrevistados mencionan que la planificación y difusión se realizan durante todo el año de manera oportuna y las visitas se realizan en un clima de afecto y cordialidad, sin embargo son las mínimas requeridas por el Ministerio de Educación, así mismo consideran que el acompañamiento es primordial para mejorar la práctica pedagógica y que se alimenta continuamente de la información recogida durante el monitoreo.

Al respecto el Minedu (2017) indica que la incorporación del monitoreo y el acompañamiento en la cultura escolar requiere de algunas exigencias tanto personales como institucionales, por lo que es necesario que el directivo redefina prioridades, acepte nuevos retos personales y profesionales que necesita crear condiciones favorables al interior de la escuela, es decir se debe de renovar la cultura escolar desarrollando el capital social haciendo visible la naturalidad de los diferentes desempeños desde una perspectiva reflexiva, proactiva y constructiva hacia la creación de una comunidad de aprendizaje al interior de escuela, aplicando mínimamente estrategias de monitoreo como la autogestión o la observación entre pares.

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

La investigación centra su atención en el problema identificado como nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81765 “Simón Lozano García” del distrito de Florencia de Mora - UGEL 02 La Esperanza – La Libertad, a continuación realizaremos un análisis del resultado del diagnóstico, con los procesos de gestión institucional, compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo.

En primer lugar según los instrumentos cuantitativos aplicados los resultados indican que los docentes tienen dificultad para aplicar los procesos didácticos en sus sesiones de aprendizaje en el área de comunicación, igualmente presentan dificultades para acompañar y retroalimentar a los estudiantes y brindar diferentes estrategias metodológicas según sus intereses y necesidades en el área de comunicación, así mismo están presentes dificultades para lograr promover relaciones horizontales, fraternas colaborativas entre los estudiantes, debido a que no se ha promovido una gestión de clima adecuado ni logrado un modelo de disciplina que reconozca la convivencia con normas claras.

Los procesos de gestión institucional que se encuentran implicados son dos, PE de dirección y liderazgo que involucra el PE01 desarrollo del planeamiento institucional, PE01.1 formular el PEI y el PO desarrollo pedagógico y convivencia escolar, vinculado al PO03 fortalecimiento del desempeño docente, PO03.1 desarrollar trabajo colegiado, PO03.2 desarrollar investigación e innovación pedagógica y PO03.3 realizar acompañamiento pedagógico, de igual manera el PO04 gestionar los aprendizajes, PO04.4 evaluar los aprendizajes y finalmente está ligado con PO05 gestionar la convivencia escolar y la participación, PO05.1 promover la convivencia escolar y PO05.2 prevenir y resolver conflictos.

Los compromisos de gestión escolar que no están implicados en el presente trabajo son, el compromiso 1 progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes, el compromiso 2 retención anual de estudiantes en la I E y el compromiso 3 cumplimiento de la calendarización planificada en la Institución Educativa. Así mismo se puede concluir que no se han cumplido íntegramente con el compromiso 4

de gestión, acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la I E y el compromiso 5 gestión de la convivencia escolar en la I E.

Las competencias implicadas que pertenecen al MBD Directivo, se relacionan con la competencia 4 lidera procesos de evaluación de la gestión de la Institución Educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes, la competencia 5 promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su I E basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la practica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje y la 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.

En segundo lugar de acuerdo a los resultados de los instrumentos cualitativos aplicados se concluye que el monitoreo y acompañamiento pedagógico que se realiza en la I E corresponde a un Plan de Monitoreo que se difunde de manera oportuna y que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas durante los espacios de acompañamiento, las mismas que se desarrollan en un ambiente de afecto y cordialidad, desarrollando relaciones interpersonales que configuran la vida escolar, sin embargo es limitado y parcial durante gran parte del año por la sobre carga del trabajo administrativo y la atención a los padres de familia y estudiantes de manera inopinada, llevándose a cabo solamente 3 visitas, siendo las mínimas sugeridas por el Minedu.

Los resultados obtenidos se vinculan con el proceso de gestión institucional PS soporte al funcionamiento de la I E, asociado con PS01 administrar recursos humanos, PS01.2 monitorear el desempeño y rendimiento y PS01.3 fortalecer capacidades, de igual manera la competencia implicada que pertenece al MBD Directivo es la competencia 6, gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión escolar numero 4 acompañar y monitorear la practica pedagógica en el I E,

El reto es elevar satisfactoriamente los aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación en los estudiantes del III ciclo, asumiendo el desafío de incrementar el monitoreo y el

acompañamiento pedagógico, implementando el MAE, así como afianzar a los docentes para aplicar los procesos didácticos dejando de lado el uso de estrategias memorísticas, mediante la formación continua y las comunidades de aprendizaje, finalmente mejorar el manejo del clima escolar en las aulas aprendiendo a prevenir y resolver conflictos mediante el desarrollo de las habilidades blandas implementadas a partir de la organización de talleres sobre habilidades interpersonales. Mostramos a continuación el cuadro de análisis de los resultados del diagnóstico Figura N° 2.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81765 “Simón Lozano García” del distrito de Florencia de Mora - UGEL 02 La Esperanza –	Resultados cuantitativos: El 50 % de los docentes tienen dificultades para problematizar, plantear el reto o conflicto cognitivo y otros procesos específicos en el área de comunicación debido a la falta de afianzamiento del equipo docente en los procesos didácticos del área , es necesario ofrecer estímulo intelectual brindando oportunidades para conversaciones profundas sobre enseñanza y escolarización, proporcionando recursos de información, apoyando programas bien organizados de desarrollo profesional e introduciendo nuevas ideas sobre la escuela para su consideración (Leithwood, 1994). Por otro lado el 50% de docentes tiene dificultades para acompañar a los	PE Dirección y liderazgo: PE01 Desarrollar planeamiento institucional. PE01.1 Formular el PEI. PO Desarrollo pedagógico y convivencia escolar: PO03 Fortalecer el desempeño docente. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado. PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO04 Gestionar los aprendizajes.	Compromiso 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes. Compromiso 2 Retención anual de estudiantes en la Institución Educativa. Compromiso 3 Cumplimiento de la calendarización planificada en la Institución Educativa.	Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Competencia 4 lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes (desempeños 12 y 14). Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Competencia 5, promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la

La Libertad.	estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, esto se debe a que los docentes tienen un limitado conocimiento de estrategias metodológicas sobre la comprensión de textos escritos y un desconocimiento de la visión compartida esto debido a la falta de metas reales que permitan ser una guía para los docentes. Leithwood (1994) propone que para el desarrollo docente es prioritario establecer modelos que provean una clara guía para el crecimiento y la acción, también consolida la percepción del equipo educativo respecto de sus propias capacidades y su sentido de autoeficacia. Un tercer resultado producto de la evidencias es del aspecto relacionado con el clima en el aula, el 75% de los docentes tiene dificultades para promover relaciones horizontales fraternas colaborativas entre los estudiantes creando un clima de	PO04.4 Evaluar los aprendizajes. PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.1 Promover la convivencia escolar. PO05.2 Prevenir y resolver conflictos.		autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizajes. (desempeños 15, 16, 17). Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. 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 (desempeño 5).
---------------------	--	---	--	---

	armonía y de confianza. Esto requiere de pautas y normas que la favorezcan. Según el Minedu (2017), si estas no existen, no son claras, pueden surgir los conflictos, del mismo modo que si no existen consecuencias al incumplimiento de las normas.			
	Resultados cualitativos: Con relación a la planificación del monitoreo y el acompañamiento que realiza el directivo, los entrevistados mencionan que la planificación y difusión se realizan durante todo el año de manera oportuna y las visitas se realizan en un clima de afecto y cordialidad, sin embargo son las mínimas requeridas por el ministerio de educación, consideran que el acompañamiento es primordial para mejorar la práctica pedagógica y se alimenta continuamente de la información recogida durante el monitoreo.	PS Soporte al funcionamiento de la I E: PS01 Administrar recursos humanos. PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento. PS01.3 Fortalecer capacidades.	Compromiso 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes. Compromiso 2 Retención anual de estudiantes en la institución educativa. Compromiso 3 Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa. Compromiso 5 Gestión de la convivencia escolar en la I E.	Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. 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 (desempeños 18, 20, 21).

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según las características del directivo como Líder Pedagógico, Viviane Robinson, citado en el texto⁹ del módulo introductorio (Minedu, 2016) menciona cinco dimensiones de las cuales la primera es el establecimiento de metas y expectativas, al respecto si lo relacionamos con el problema, es necesario poner especial énfasis en las metas pedagógicas que en su momento fueron priorizadas y dadas a conocer a toda la comunidad educativa en el área de comunicación, porque es necesario plantearse metas y más aún si están relacionadas con los aprendizajes, definiéndolas y priorizándolas entre todas las demandas que presenta la I E, para que todo el quehacer educativo apunte a la mejora en el logro de los aprendizajes desde el inicio del proceso hasta el final del mismo.

La segunda dimensión es el uso estratégico de recursos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado como Líder Pedagógico es necesario priorizar la mejora de los aprendizajes en el área de comunicación, sobre las demás necesidades pedagógicas y las que no lo son, para ello es esencial el mejor uso de los limitados recursos con los que cuenta la I E, asegurando que la comunidad educativa, los materiales y los recursos económicos sean utilizados con eficiencia y eficacia, porque se requiere desarrollar y mejorar habilidades del buen uso y manejo de los materiales educativos que deben estar al alcance de los estudiantes durante las sesiones y procurando alinear nuestras acciones y metas al logro de los aprendizajes del área de comunicación.

La tercera dimensión es el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo relacionado con el problema es imprescindible reflexionar con la comunidad educativa sobre la enseñanza en el área de comunicación, además de coordinar y revisar el currículo con los docentes, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados para desarrollar la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, asimismo los docentes serán acompañados en su práctica, observando las sesiones y monitoreando el progreso de los estudiantes, porque planear, coordinar y evaluar la enseñanza mejora los resultados de aprendizaje.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores, como líder pedagógico el compromiso radica en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes, realizando jornadas de inter aprendizaje o reflexión en concordancia con la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, motivándolos a continuar estudios de post grado, capacitación o cursos específicos, porque el directivo deben ser visto como un integrante más de la comunidad educativa que ayuda en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, involucrándose en el proceso mismo, para que los docentes sientan que son acompañados, ayudados y orientados en su práctica pedagógica de manera horizontal y confiable.

Finalmente, la quinta dimensión garantiza un ambiente seguro y de soporte, en donde se garantice que los docentes estén enfocados en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado dentro y fuera de la escuela, porque es necesario garantizar un ambiente seguro, sano, con el mínimo de conflictos, mediante normas consensuadas claras y pertinentes, con el respaldo y valoración del directivo y toda la comunidad educativa, de tal modo que se mejore el nivel insatisfactorio de aprendizajes en el área de comunicación. A continuación presentamos la caracterización del rol como Líder Pedagógico Figura N° 3.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Como Líder Pedagógico es necesario poner especial énfasis en las metas pedagógicas que en su momento fueron priorizadas y dadas a conocer por toda la comunidad educativa durante las reuniones de coordinación, de tal manera de que todos de manera progresiva, durante el quehacer educativo, sumemos esfuerzos para alcanzar un nivel satisfactorio en los aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de nuestra I E.	Porque es necesario poner especial énfasis en las metas relacionadas con los aprendizajes, definiéndolas y priorizándolas entre todas las demandas que presenta la institución. Para que todo el quehacer educativo apunte a la mejora de los aprendizajes desde el inicio del proceso hasta el final del mismo.
Uso estratégico de recursos.	Como Líder Pedagógico se debe priorizar la mejora de los aprendizajes sobre las demás necesidades pedagógicas y las que no lo son, para ello es necesario el mejor uso de los limitados recursos con los que cuenta la I E, asegurando que la comunidad educativa, los materiales y los escasos recursos económicos logren alcanzar la meta; nivel satisfactorio en los aprendizajes de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de nuestra I E.	Porque los recursos son escasos y se requiere desarrollar y mejorar las habilidades para el buen uso y manejo de los recursos por toda la comunidad educativa, especialmente porque son escasos. Para que gracias a una mirada general de nuestra realidad educativa alinear nuestras acciones y metas al mejoramiento escolar de la I E mediante el mejoramiento de los aprendizajes.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	El Líder Pedagógico debe reflexionar con la comunidad educativa sobre la enseñanza coordinando y revisando el currículo con las/los docentes, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados. Monitorear sistemáticamente el progreso de las/los estudiantes para la mejora de los resultados en los aprendizajes de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de nuestra I E. Retroalimentar a las/los docentes en su práctica en el aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje.	Porque planear, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo mejoraran considerablemente los resultados de los aprendizajes en las/los estudiantes de manera impactante. Para que desarrollemos y mejoremos nuestra reflexión de como enseñamos, revisemos el currículo junto a la comunidad educativa, retroalimentemos a nuestros docentes en su práctica pedagógica en el aula y monitorear a nuestros estudiantes para que mejoren sus aprendizajes.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores.	Como Líder Pedagógico promovemos la participación en el aprendizaje y desarrollo profesional de las/los docentes organizando jornadas de inter aprendizaje y/o reflexión sobre aspectos específicos de la enseñanza o motivándolos para que	Porque es necesario de que el Líder Pedagógico sea visto como un integrante más de la comunidad educativa que ayuda en el proceso de aprendizaje de las/los estudiantes, ya que no solo lo promueve y/o incentiva si no que se

	continúen estudios de post grado, capacitación o cursos para mejorar los resultados en los aprendizajes de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de nuestra I E.	involucra en el proceso mismo. Para que las/los docentes sientan que son acompañados, ayudados y orientados en su práctica pedagógica de manera horizontal y confiable por el directivo, ya que maneja los temas pedagogos con mayor conocimiento.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Así mismo el Líder Pedagógico debe de garantizar que las/los docentes estén enfocados en la enseñanza y las/los estudiantes enfocados en el aprendizaje, estableciendo y asegurando con la participación de toda la comunidad educativa un entorno ordenado dentro y fuera de la I E para mejorar los resultados en los aprendizajes de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación en los estudiantes del III ciclo de nuestra I E.	Porque es necesario garantizar un ambiente seguro, sano, con el mínimo de conflictos, mediante normas consensuadas claras y pertinentes. Para que nuestros docentes se sientan en un ambiente seguro respaldado y valorado por parte del directivo y que consecuentemente se refleje en la confianza que se tiene de su trabajo y en la protección que sientes frente a las presiones externas.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Teniendo en cuenta la problemática de la I E en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes, el rol del Líder Pedagógico es de revertir esta situación implementando el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en la competencia indicada. Esto se hará a través de la gestión curricular del directivo implementando el MAE en la práctica docente, cuando los docentes participan comprometidos en la mejora del uso del tiempo de manera efectiva en el aula, utilizan herramientas pedagógicas y los materiales educativos, así como la gestión del clima escolar es la propicia para generar un impacto positivo en el logro de los aprendizajes, generando mejoras y cambios auténticos en la institución educativa y su entorno.

La alternativa de solución se vincula con el compromiso de gestión escolar 4 acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la I E, el mismo que busca desarrollar competencias pedagógicas en los docentes en el área de comunicación lo que repercute en el aprendizaje de los estudiantes. El cumplimiento del compromiso garantiza en la I E la existencia de prácticas y espacios de reflexión con y entre docentes. Si bien el acompañamiento pedagógico suele realizarse uno a uno, es más efectivo si se complementa con otras estrategias de apoyo grupal, en ese sentido, la visita en aula es la forma de intervención principal para el recojo de información, las complementarias son las actividades de capacitación a través de círculos de interaprendizaje (Minedu, 2017).

La solución responde a demandas y necesidades de la comunidad educativa que se comprometen y ayudan, desde el personal de servicio hasta el directivo, pero también a las características del distrito donde se ubica la I E, que establece alianzas con familias y actores locales de un AA. HH densamente poblado, de baja condición económica, que conforman familias disfuncionales, pero a pesar de esta situación forman un capital social que progresiva ayudan en el aprendizaje de sus hijos, el contexto descrito será considerado, en el planteamiento de la situación problemática, motivación o como saberes previos para desarrollar la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación, para ello los docentes preparan sus sesiones de aprendizaje tomando en cuenta el contexto descrito.

Minedu (2017), menciona que el monitoreo es un proceso sistemático de recojo de información sobre los aspectos relevantes de las practicas realizadas por los docentes en el aula sobre aquellos aspectos que deben ser analizados relacionados con las necesidades más críticas del docente, para identificar la calidad de los procesos pedagógicos, sus logros o quizá sus debilidades, posibilitando así la toma de decisiones.

Mientras que el acompañamiento es una estrategia que aporta al desarrollo profesional docente y a la innovación pedagógica basándose en el análisis de las practicas pedagógicas de los docentes, en forma individual y colectiva que permiten el desarrollo sistemático de las operaciones cognitivas vinculadas con la reflexión y el proceso de cambio y mejora del trabajo escolar, contribuyendo de esta manera a la formación continua del docente (Vezub & Alliaud, 2012).

Finalmente diremos que la evaluación implica procesos de autorreflexión sobre el desempeño docente, necesario para distinguir e identificar fortalezas, debilidades y alternativas de mejora (Alvarado, Cabezas, Falck, Ortega 2011). La evaluación a los docentes es de carácter formativo focalizando su atención en el proceso educativo de inicio a fin, permitiendo conocer a los docentes el nivel de cumplimiento según el Marco del Buen Desempeño Docente.

De igual forma existe un trabajo realizado en Turquía en el año 2017 por los especialistas Rakap y Salih, denominado “Impacto de la capacitación sobre el uso de la instrucción incrustada en las aulas preescolares inclusivas” en donde se examinó el impacto de la capacitación y el entrenamiento oportuno que se realizó a maestros de pre escolar de educación dentro de sus actividades continuas de los salones de clase, los resultados indican que la capacitación más el entrenamiento es un método efectivo para aumentar el uso de los ensayos de aprendizaje de instrucción incorporada por parte de los maestros en su práctica cotidiana y mantuvieron su uso durante las sesiones de seguimiento y evaluación llevadas a cabo después de finalizado el coaching.

La comunidad educativa se compromete con el MAE, de acuerdo con el MBD Directivo (2014), el líder pedagógico monitorea y promueve el uso de estrategias, recursos metodológicos, el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos. Los docentes reflexionan sobre la enseñanza, participan en su aprendizaje y mejoran su desarrollo profesional como líder y aprendiz al mismo tiempo y establecen un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula, acordando normas claras y pertinentes que

conoce y respeta toda la comunidad educativa (Minedu, 2016). El personal de servicio se encarga de la limpieza de las aulas, los servicios higiénicos y la conservación de las áreas verdes, los padres de familia acompañan en el aprendizaje de sus hijos para el logro de las metas de aprendizaje.

Estos procesos generan valor en la visión de la I E al tener estudiantes que culminan la EBR liderando en su comunidad y alcanzando el perfil de egreso, al pasar por los procesos de gestión, como el de dirección y liderazgo al formular el PEI (PE01.1). El proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, con el fortalecimiento del desempeño docente, específicamente al desarrollar trabajo colegiado (PO03.1), desarrollar investigación e innovación pedagógica (PO03.2) y realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3); de igual forma al evaluar los aprendizajes (PO04.4), promover la convivencia escolar (PO05.1) y prevenir y resolver conflictos (PO05.2). Finalmente el proceso de soporte al funcionamiento de la I E, al monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2) y al fortalecer capacidades (PS01.3).

El MAE promueve la participación democrática en la I E y la comunidad a favor de los aprendizajes y un clima escolar basado en el respeto, estímulo, colaboración y reconocimiento de la diversidad (Minedu, 2014), se promueve la participación democrática de los miembros de la comunidad educativa, la cual supone, el respeto y el cumplimiento de derechos, así como el ejercicio de deberes por el bien común. Los espacios de reflexión (Minedu, 2014), promueven comunidades de aprendizaje con los docentes, organizando círculos de inter aprendizaje de colaboración mutua y formación continua y la retroalimentación formativa es un elemento esencial de la evaluación negociada, porque los evaluados deben conocer los resultados de su evaluación para poder mejorar su práctica pedagógica. (Díaz Díaz, 2013).

Al gestionar el currículo el Líder Pedagógico genera en los docentes la reflexión durante la retroalimentación, para que discutan pedagógicamente la competencia asociada del área analizando su progreso mediante el monitoreo y la reflexión en los círculos de inter aprendizaje. Debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias buscando permanentemente una mejora en los procesos de enseñanza y aprendizaje para que se materialicen todos los aprendizajes, regulado mediante evaluaciones a los estudiantes (Minedu, 2014). La atención debe estar centrada en los estudiantes midiéndolo a través una evaluación de inicio y salida

durante el año, así como evaluaciones de desempeño docente de carácter formativo a docentes mediante la heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación.

La evaluación a los docentes debe ser formativa y clara para que sirva de apoyo a la mejora de su desempeño, evidenciándose en los buenos resultados, que fijen una referencia y guarden relación con los objetivos de la IE y el MBDDocente. La práctica pedagógica permite que el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación consideren estrategias de evaluación como la heteroevaluación, al evaluar el desempeño docente según el perfil del MBDDocente, la coevaluación evaluando a través de pares, en el cual docentes de la misma institución o de fuera de ella valoran el desempeño de nuestros docentes, la misma que se fundamenta en que los docentes pertenecen a la misma área y propiciando la reflexión del docente sobre su propia actividad mediante la autoevaluación, promoviendo su desarrollo profesional y formación permanente.

Al implementar el MAE pueden surgir riesgos como no continuar con el seguimiento secuencial y organizado a cada docente desde lo sencillo a lo complejo evitando que sea permanente, integral y prioritario o la mínima participación de los docentes en la construcción de indicadores para el recojo de la información y la interpretación o valoración de los datos puede ser la inadecuada para tomar las medidas pertinentes. Aparecer formas de intervención que limiten un adecuado acompañamiento o la relativa capacidad de claridad en la observación y decodificación relacionada con los indicadores seleccionados. Finalmente que el docente no entienda que se busca mejorar su propia práctica pedagógica o que el instrumento para evaluar no sea válido o confiable.

El insuficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico, el inadecuado manejo del clima en el aula, estrategias metodológicas desfasadas y el limitado uso de las herramientas pedagógicas, permitieron alcanzar un nivel insatisfactorio de los aprendizajes, por lo que con ayuda del MAE se piensa mejorar la calidad de los procesos pedagógicos, para conseguir niños motivados, docentes que desarrollan competencias y capacidades pedagógicas óptimas en las sesiones, las agresiones físicas y verbales entre estudiantes se reducen a su mínima expresión dando como consecuencia que las metas propuestas sean alcanzadas, gracias al acompañamiento al docente que cambia sus prácticas, mejora su desempeño, aprendiendo de su propia experiencia así mismo la evaluación de la práctica docente es habitual y aceptada.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

El marco teórico para el presente trabajo académico es de suma importancia debido a la relevancia que tiene, porque son las bases teóricas sobre las cuales se sustentan el trabajo realizado, posibilitando de esta manera tener el respaldo conceptual de teorías que la sustentan en este caso monitoreo, acompañamiento y evaluación, así como también del área de comunicación y la competencia que lo sustenta y finalmente sobre estrategias que favorecen la gestión de conflictos.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. El rol del directivo como Líder Pedagógico debe ser capaz de conducir al equipo docente hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes y lograr el desarrollo profesional de los docentes, regenerando sus competencias pedagógicas mediante la motivación, el desarrollo de habilidades y capacidades y el mejoramiento de las condiciones afectivas de trabajo en las cuales realiza sus labores. Para conseguirlo debe poseer características de manejo organizacional escolar eficiente, manejo emocional y situacional en la relación con los docentes y capacidad técnica pedagógica Minedu, (2013).

En este sentido, el ejercicio del liderazgo pedagógico es involucrarse en el desarrollo del currículo, como lo más importante del trabajo directivo en la I E alineando la enseñanza con los objetivos y metas de aprendizaje acordados. Castro, menciona que gestionar el currículo supone para el directivo gestionar su IE de modo tal que todas las decisiones y actividades que realiza gira en torno a la enseñanza y el aprendizaje, así mismo todos los actores de la I E asumen esta responsabilidad de forma colectiva. Esto supone hacer girar la I E sobre el eje de los aprendizajes por lo que los docentes necesitarán orientación y acompañamiento para renovar sus prácticas modificar sus roles (Minedu, 2017).

Sin embargo la creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los estudiantes requiere que, se promuevan la cooperación y cohesión entre los docentes,

así como un diálogo permanente sobre las practicas pedagógicas, haciendo de ello un ejercicio común en la cual el acceso a las aulas no sea restringido ni ajeno al directivo ejecutando procesos de monitoreo y acompañamiento a la practica docente generando la reflexion sobre esta practica. Ello implica que el directivo debe tener varias cualidades, según el Minedu (2017), alude 10 habilidades liderazgo, comunicación, empatía, formador, crecimiento, trabajo en equipo, negociación, creatividad, flexibilidad y ética.

Realizar el monitoreo y el asesoramiento pedagógico, implica una relación profesional, cercana entre el directivo y el docente; es el encuentro de dos profesionales que poseen mutuamente saberes, conocimientos y maneras de comprender el acto educativo, en tal razón este debe de ser un encuentro caracterizado por el dialogo, el intercambio pedagógico y el reconocimiento de la valía de la persona en su dimensión humana, personal y profesional, siendo así, es necesario evitar empezar señalando los errores y defectos de la práctica docente, que el docente lo perciba como un acto punitivo de la autoridad y divulgar los resultados del monitoreo, personalizando de manera intencional (Minedu, 2013)

Conocer que tipo de evidencias se necesitan para tener una imagen completa del desempeño docente o que criterios se necesitan para convertir las evidencias en juicios de valor o que elementos deberían tenerse en cuenta para que la evaluación sea válida, útil y creible; permite desarrollar procesos de evaluación y autoevaluación del desempeño del docente basados en las evidencias recogidas en los procesos de monitoreo y acompañamiento (Minedu, 2017). Se concluye de este modo que si bien se realiza un tratamiento diferenciado del monitoreo, acompañamiento y evaluacion de la practica docente, se hace evidente su integralidad y su carácter dinamico de estos contenidos como procesos de un mismo sistema.

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico. En el escenario de la gestión curricular por resultados el monitoreo es una herramienta que permite al directivo como Líder Pedagógico verificar la ejecución de las actividades, el uso de los recursos y el logro de los objetivos y metas planteados en el momento de la planificación, por ejemplo al implementar los compromisos de gestión escolar, sin embargo también provee soporte técnico. Es así que, se recoge información, lo más representativa posible, sobre la implementación de lo programado, se detectan errores y aciertos, se crean espacios de reflexión e interaprendizaje, se brinda retroalimentación y se establecen compromisos (Minedu, 2017).

Ferrada, Mejias, Peñalillo y Sobarzo, (2014) explican que en el trabajo del líder escolar y su incidencia en los procesos de mejora; es un factor que debe predominar en la utilización de estrategias de monitoreo y retroalimentación es la utilización e incorporación de habilidades blandas por parte de los equipos de liderazgo educativo, en función de generar procesos de mejora. Es por esto que Leithwood señala que una de las vías de incidencia de los líderes sobre los aprendizajes de sus estudiantes es a través del apoyo emocional a los docentes y la preocupación por su desarrollo profesional.

Hoy en día los profesionales que destacan son los que han sido capaces de desarrollar precisamente las habilidades blandas en paralelo a sus estudios, las habilidades blandas tienen que ver con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos, entre las más buscadas figuran las habilidades comunicativas y de relacionamiento, la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, la responsabilidad, la honestidad, el compromiso y las actitudes proactivas a la hora de resolver problemas y generar ideas innovadoras que ayuden a impulsar el crecimiento profesional, por lo tanto para asegurar un monitoreo oportuno requiere como mínimo de una comunicación eficaz y asegurar un mutuo entendimiento.

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes Minedu, (2014)

De acuerdo con el (Minedu 2014), el monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión se trata de un elemento transversal en el MBDDirectivo en sus dos dimensiones de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. En otras palabras, tiene especial cuidado por el cumplimiento del cuarto compromiso de gestión escolar que considera el monitorear y orientar a los docentes

en el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo en aula y el uso oportuno de los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando sus necesidades e intereses.

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.*

- *Visita al aula.* Consiste en la visita de un director o directivo al aula del docente para realizar una observación de los indicadores del progreso del docente visitado, la finalidad es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados. Durante el monitoreo permite a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades, establecer los elementos de mejora que se compromete a afrontar en los próximos meses. El plan de mejora está asociado con lo establecido en el MBDD, parte de las necesidades y fortalezas de cada docente y registra sus potencialidades, incluye además una secuencia y planificación que ayuda al cumplimiento de manera gradual de los objetivos y favorece la autoevaluación y la retroalimentación continua (Minedu, 2017)

Según el (Minedu, 2017), la visita en aula permiten la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de evidenciar mejores prácticas. La frecuencia de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la institución Educativa.

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.*

- *Ficha de observación.* Es un instrumento que permite recoger información a partir de indicadores para el monitoreo, por lo tanto la ficha de observación del desempeño docente se convierte en una de las mejores maneras de recoger información, para lo cual se establece una escala de valoración, en donde la participación de los docentes debe ser permanente bajo el liderazgo del director, en la elaboración del instrumento o en la técnica que se utilice para el recojo de la información, pero no se trata de preguntarle a cada docente sobre que desean que se observe de su práctica, sino de analizar que demanda el currículo en términos de enseñanza (Minedu, 2017)

De acuerdo con (Minedu, 2017), los indicadores son enunciados que describen señales o manifestaciones en el desempeño, estas evidencian con claridad, al ojo del

observador, sus progresos y logros respecto de un determinado aprendizaje, describen comportamientos que asocian una acción, que representa una expresión particular de una capacidad específica, con un objeto o situación de referencia y con un resultado o producto de esa acción. Esto permitirá tener una medición cuantitativa de la actuación del docente durante las sesiones de enseñanza y aprendizaje.

- *Cuaderno de campo.* Es otro instrumento de recojo de información es a través de un cuaderno de campo el mismo que permite recoger información cualitativa que después se analiza e interpreta; de acuerdo con el (Minedu, 2017) el cuaderno de campo garantiza la máxima utilización de las evidencias encontradas durante las observaciones de las sesiones a lo largo del proceso de monitoreo a cada uno de los docentes y permite mostrar de manera sencilla la información recogida, asimismo es importante porque constituye una fuente de información para analizar los niveles de desarrollo alcanzado a lo largo de todo el proceso.

5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico. Los propósitos centrales de este tipo de acompañamiento son promover la autonomía progresiva del docente y el hábito de la reflexión continua sobre la acción, antes y durante. Esta reflexión incluye la proyección de escenarios a partir de estrategias meta cognitivas y autorreguladoras del análisis de lo que se hace, de los supuestos que implica y de la construcción de alternativas de cambio; de esta manera, el acompañamiento se enmarca en un enfoque crítico reflexivo.

Para que el acompañamiento sea una estrategia de apoyo y desarrollo profesional para los docentes, según Vezub y Alliaud (2012), los acompañantes tienen que ser capaces de movilizar sus conocimientos en la situación real del asesoreamiento, identificar que saberes pueden ser útiles para implementar en su tarea y asistir a los maestros, integrar los distintos conocimientos de los que disponen para lograr una mejor comprensión de la realidad y del contexto educativo institucional y comunitario en el que intervienen, así mismo el Minedu (2017), menciona que es necesario transferir lo que aprenden los docentes en sus propias instancias de formación y coordinación, a las situaciones escolares en las que se desempeñan y ejercer un proceso permanente de autorreflexión de su tarea como docente y como formador.

¿Cómo lograr el compromiso de los docentes con el aprendizaje de todos los estudiantes, para transformar la escuela en una comunidad profesional de aprendizaje (CPA), producto del acompañamiento pedagógico?. La reflexión de la práctica es la base de las CPA, esto hace que el protagonismo del docente en ella sea mayor, así

como tambien la responsabilidad de sus acciones no solo con sus estudiantes sino con toda la escuela. Aquí se hace necesario, debido a la dinamica que se inicia, que la escuela, como institucion, brinde las condiciones organizativas y culturales necesarias en las que impere la reflexion, la indagacion, la colaboracion y la colegialidad. (Minedu, 2017).

La CPA es una comunidad de lideres, entonces favorecer el liderazgo docente es una estrategia fundamental a la hora de desarrollar una CPA para que todos los miembros de una comunidad educativa se sientan empoderados y comprometidos con los procesos de cambio y mejora en el centro. El equipo directivo debe ser capaz de aprovechar el talento y las fortalezas de cada uno de los miembros de la comunidad y motivarlos a cumplir sus objetivos tanto a nivel personal como profesional (Molina, 2005). Asi mismo, los directivos deben flexibilizar ciertas variables temporales y espaciales para que toda la organización del centro se estructure de forma tal que apoye la colaboracion y el aprendizaje continuo de los profesores Minedu, (2017)

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* Consiste en “brindar soporte técnico y afectivo (emocional ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa, El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el dialogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Rodríguez - Molina, 2011). Citado por Minedu (2017).

El acompañamiento, facilita que el docente pueda mejorar en su desempeño aprendiendo de su propia experiencia. Esto implica cumplir con el una funcion de espejo, evidenciando in situ, a través de una observacion basada en criterios, sus aciertos y errores, sus fortalezas y debilidades, en el ejercicio de la enseñanza misma, asi como ayudar al docente a crecer profesionalmente, dandole confianza en sus capacidades y fortaleciendo su autonomia. Esto lo ayuda a avanzar en la medida de sus posibilidades al nivel inmediatamente superior de desempeño pedagogico normado por el Currículo Nacional y el MBDDocente (Minedu, 2017)

En ese sentido, su objetivo no es supervisar ni estandarizar su practica en referencia a un conjunto de desempeños normados por el aparato estatal, si no que su objetivo es formativo. De acuerdo con Batlle (2010), el acompañamiento docente “no debe limitarse a impartir informacion sino que debe de desarrollar una serie de

destrezas pertinentes al proceso de construcción del conocimiento (Rodríguez & Molina, 2011), como lo cita Minedu (2017).

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.*

- *Círculos de interaprendizaje.* El Minedu, (2017) señala que son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y la reflexión. Permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un alto grado de participación de los asistentes. Demanda el registro de las ideas fuerza de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión. A través de la red que se teje, se fortalece la comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica educativa.

5.1.1.3 Evaluación. Casi siempre que se habla de evaluación, tanto si lo hacen profesionales de la educación, estudiantes o padres de familia se hace patente una sensación general de trámite doloroso que persigue la rendición de cuentas y el control de los docentes. La valoración que hace de ella unos y otros es, generalmente negativa. Para unos representa un cúmulo de trabajo, para otros una causa de angustia o un elemento generador de decepciones. ¿Por qué la evaluación tiene connotaciones demasiado negativas? Quizá porque se aplica de forma restrictiva y solamente es útil debido a que se ha convertido en un elemento de control, calificación y clasificación de los docentes o tiene una función burocrática que genera rechazo.

Dice Murillo (2014), que para demostrar que la evaluación del desempeño está a favor del profesor y de su actuación profesional, hay que pasar de un enfoque burocrático a otro más profesional de la evaluación. Esto implica poner mucha atención a la calidad del sistema de evaluación, por ejemplo, explicitar el modelo de docente ideal que defiende, que en nuestro caso son las competencias del MBD Docente. Implica también relacionarla con la evaluación de la IE en su conjunto e implicar al docente mismo, pues se evalúa el desempeño pedagógico con el profesor y no contra él. Por eso, es necesario incorporar procedimientos de autoevaluación y permitirle involucrarse en el proceso y en sus resultados.

Evaluar la práctica docente constituye una actividad necesaria al interior de la escuela que contribuirá de forma efectiva a la mejora de cada docente y elevar la calidad de la IE. Efectivamente, que cada docente conozca sus fortalezas y

debilidades es un elemento fundamental para optimizar su desempeño, a la vez que es un elemento de motivación que contribuye a plantearse metas de superación profesional y evitar la autocomplacencia. La evaluación es el primer paso necesario para el desarrollo de un necesario plan de mejora personal. La evaluación de la práctica docente debe ser algo habitual y aceptado, utilizando los resultados de dicha evaluación en promover el desarrollo profesional, el acompañamiento y la asistencia técnica de los docentes Minedu, (2017)

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* Valdés (2009), define la evaluación como un conjunto de principios, supuestos, conceptos, así como de métodos, procedimientos e instrumentos que contribuyen a recoger y sistematizar información relevante sobre la calidad del desempeño profesional de los maestros, a fin de formular juicios de valor válidos. También Valdés (2009), considera que el papel fundamental de la evaluación, en la actualidad, es expandir las oportunidades para que los docentes reflexionen sobre la enseñanza y examinar analíticamente el proceso docente educativo. Alvarado la propone como un sistema de carácter formativo orientado a favorecer la profesión docente y contribuir a mejorar la calidad de la educación.

El Ministerio de Educación de Colombia (2008), propone la evaluación de la práctica como un proceso permanente a lo largo del año escolar, pues si quiere contribuir al mejoramiento continuo, necesita propiciar la reflexión permanente en todos los miembros de las II EE de acuerdo con estándares de calidad. La continuidad en el proceso permitiría además acumular información representativa de los evaluados, en vez de observaciones aisladas y puntuales, para asegurar valoraciones ajustadas al desempeño real de los docentes.

Desde esta perspectiva formativa, la evaluación del desempeño docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

5.1.1.3.2. *Tipos de Evaluación.* Para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación Valdés, citado por Almuiñaz (2013), distingue distintos modelos de evaluación de la práctica docente: entre los cuales utilizaremos el modelo centrado en el perfil docente, el modelo de evaluación a través de pares y el modelo de autoevaluación. Minedu (2017), menciona que existen tres

momentos para evaluar el de inicio, proceso y final de acuerdo a las necesidades y características, dividiéndose así mismo en diagnóstica, formativa donde se valora el avance en los aprendizajes a través de tres tipos de regulación (regulación interactiva, regulación retroactiva, regulación proactiva) y sumativa.

- *Heteroevaluación.* Este modelo consiste en evaluar el desempeño docente de acuerdo con su grado de correlato con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye “un profesor ideal”. Estas características se pueden establecer elaborando el perfil de las percepciones que tienen diferentes actores en especial los docentes y el directivo, sobre lo que debe de realizar un buen profesor, para destacar rasgos importantes de los profesores que están relacionados con los logros de sus alumnos (Minedu, 2017).

- *Coevaluación.* Este tipo de evaluación suele realizarse a través de comisiones encargadas de revisión de medios de verificación del desempeño del profesor, observando las clases y haciendo uso de un instrumento para asegurar la objetividad de los juicios que se emiten (rubricas, o escalas gráficas, descriptivas y numéricas) u observaciones con juicios y sugerencias, o bien, a través de entrevistas. El fin de la evaluación es formativa, se realiza una retroalimentación de la observación de clases por pares evaluadores, generándose un intercambio intencionado entre los pares y los docentes evaluados (Minedu, 2017).

- *Autoevaluación.* Este modelo se asienta en la idea de que la reflexión del docente sobre su propia actividad, le permitirá una mejora en su desempeño. Permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar. Las ventajas de este modelo son: que los docentes son los mejores jueces de su desempeño y aportan información que no es posible observar con otros modelos (percepción sobre el quehacer educativo, filosofía docente, etc). Promover la autoevaluación es un ejercicio beneficioso para la mejora del docente y de las actividades que desarrolla (Minedu, 2017)

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* Al respecto sobre los instrumentos de evaluación la OCDE considera importante crear un sistema de evaluación con variados instrumentos que midan el desempeño pedagógico del docente y mecanismos que permitan cruzar información desde varios ángulos, permitiendo así que se juzgue

el desempeño de la manera más objetiva posible al cubrir la mayoría de los aspectos de la profesión docente.

Así mismo Vesub y Alliaud (2014) considera que es recomendable utilizar un sistema de observación que conste de dos instrumentos que nos permita utilizarlo en dos etapas diferentes y sucesivas, en la primera etapa ejemplo se debe aplicar un sistema de observación abierto, como un informe al que llaman sistema de alta inferencia y en la segunda etapa, a partir del informe, se debe llenar una lista de comportamientos la que se conoce como sistema de baja inferencia.

Valdés (2009) señala un conjunto de métodos o instrumentos cuya utilización considera necesaria y útil para evaluar de manera válida y confiable el desempeño profesional del maestro, así como otras dimensiones sobre la cual puedan aportar información pertinente. Especialmente interesante es el portafolio o carpeta de evidencias, un expediente donde se colocan de manera ordenada, con arreglo a una guía preconcebida, documentos relativos a un grupo de actividades del profesor que sirven para testimoniar una parte de su desempeño profesional a la misma que aportaran el directivo y por supuesto el docente evaluado.

El Minedu cita a Valdés (2009) que manifiesta que los profesores deberían conocer los estándares y las expectativas de la evaluación de la cual serán objeto. Si el proceso en sí influye sobre el modo en que enseña el profesor, entonces puede inferir que se trata de un tipo de acción que, potencialmente, puede impulsar la mejora educativa. Asimismo, los profesores tienen derecho a saber cuándo se han sacado conclusiones acerca de su rendimiento, de que tipo han sido y según ello, planificar sus objetivos de desarrollo profesional.

5.1.2 Área de Comunicación. El área de comunicación tiene por finalidad que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad y representar el mundo de forma real o imaginaria. Este desarrollo se da mediante el uso del lenguaje, una herramienta fundamental para la formación de las personas, pues les permite tomar conciencia de sí mismos al organizar y dar sentido a sus vivencias y saberes. Los aprendizajes que propicia el área de comunicación contribuyen a comprender el mundo contemporáneo, tomar decisiones y actuar éticamente en diferentes ámbitos de la vida (Minedu, 2016).

El Minedu (2016) menciona que el logro del perfil de egreso de los estudiantes de la educación básica en el área de comunicación se favorece por el desarrollo de diversas competencias comunicativas. De igual modo es a través del enfoque

comunicativo, que el área de comunicación promueve y facilita que los estudiantes desarrollen y vinculen las siguientes competencias: se comunica oralmente en su lengua materna, lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna y escribe diversos tipos de textos en su lengua materna.

5.1.2.1. Enfoque del área de comunicación. El marco teórico y metodológico que orienta el proceso de enseñanza y aprendizaje del área corresponde al enfoque comunicativo. Este enfoque desarrolla competencias comunicativas a partir de usos y prácticas sociales del lenguaje, situados en contextos socioculturales distintos. Es comunicativo, porque su punto de partida es el uso del lenguaje para comunicarse con otros. Al comunicarse, los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de distinto tipo textual, formato y género discursivo, con diferentes propósitos, en variados soportes, como los impresos, audiovisuales y digitales (Minedu, 2016).

Considera las prácticas sociales del lenguaje, porque la comunicación no es una actividad aislada, sino que se produce cuando las personas interactúan entre sí al participar en la vida social y cultural. En estas interacciones, el lenguaje se usa de diferentes modos para construir sentidos y apropiarse progresivamente de este. Enfatiza lo sociocultural, porque estos usos y prácticas del lenguaje se sitúan en contextos sociales y culturales específicos. Los lenguajes orales y escritos adoptan características propias en cada uno de esos contextos y generan identidades individuales y colectivas. Por eso se debe tomar en cuenta como se usa el lenguaje en diversas culturas según su momento histórico y sus características socioculturales. (Minedu, 2016).

5.1.2.2. Competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna. Esta competencia se define como una interacción dinámica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura. Supone para el estudiante un proceso activo de construcción del sentido, ya que el estudiante no solo decodifica o comprende la información explícita de los textos que lee, sino que es capaz de interpretarlos y establecer una posición sobre ellos. Cuando el estudiante pone en juego esta competencia utiliza saberes de distinto tipo y recursos provenientes de su experiencia lectora y del mundo que lo rodea. Ello implica tomar conciencia de la diversidad de propósitos que tiene la lectura, del uso que se hace de esta en diversos ámbitos de la vida, del papel de la experiencia literaria en la formación de lectores y de las relaciones intertextuales que se establecen entre los textos leídos.

Para construir el sentido de los textos que lee, es indispensable asumir la lectura como una práctica social situada en distintos grupos o comunidades socioculturales. Al involucrarse con la lectura, el estudiante contribuye con su desarrollo personal, así como el de su propia comunidad, además de conocer e interactuar con contextos socioculturales distintos al suyo. Esta competencia implica la combinación de las siguientes capacidades: obtiene información del texto escrito, infiere e interpreta información del texto y reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto (Minedu, 2016).

5.1.2.2.1. *Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.* De acuerdo con el Minedu (2015), se define las estrategias de enseñanza para el aprendizaje exitoso de la lectura como un plan sistemático, conscientemente adoptado y monitoreado para mejorar el desempeño de los niños en su aprendizaje. Desde esta concepción existe un conjunto de estrategias que han sido organizadas según las competencias y capacidades que deberían desarrollar los estudiantes, de la siguiente manera: Interrogamos textos, leemos textos expositivos y leemos textos predecibles.

La estrategia interrogamos textos tiene como propósito que los niños interactúen con diversos textos de su entorno y a través de indicios construyan su significado. Esta estrategia según Jolibert (1992), consiste en promover el esfuerzo del niño como lector activo para construir significado. Nuestros niños tienen la oportunidad de ponerse en contacto con todos los detalles que acompañan el texto impreso. Esto les permite identificar, sus características físicas, tipo de letra y tamaño, colores, ilustraciones y otras claves o indicios que acompañan a cada tipo de texto.

Esta estrategia aprovecha la tendencia natural de los niños a explorar, orientándola hacia la interrogación de diversos textos escritos, con el fin de acceder a su significado, formulando hipótesis a partir de las claves o indicios, los cuales permitirán hacer anticipaciones sobre el significado del texto y luego confirmar o rechazar las hipótesis planteadas al interactuar con el texto (Minedu, 2015).

Leemos textos expositivos es una estrategia cuyo propósito es que los niños interactúen con diversos textos funcionales que les brinden información relacionada con sus intereses. Los textos expositivos ocupan una variedad de textos de circulación social. Estos textos contienen información y los podemos encontrar en afiches, noticias, un tríptico, una nota científica o enciclopedia. Se caracterizan por tener una estructura variada, tener información veraz, emplear palabras o léxico preciso,

presentar títulos, subtítulos, frases subrayadas o negritas, cuadros, etc y presentar la información con voz impersonal. Se aplica antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura (Minedu, 2015).

El proposito de la estrategia leemos textos predecibles, es que los niños disfruten de este tipo de textos que les ayude a predecir lo que esta escrito por las características que posee. Los libros predecibles pertenecen al tipo de libros de ficción, que se caracterizan por las repeticiones en su contenido y por acumulaciones y rima. Permite que los lectores puedan predecir lo que sucedera en el texto. Esta estrategia consiste en generar situaciones de lectura con niños que se estan iniciando en el proceso de alfabetización a través de textos repetitivos en frases o palabras que ademas suelen ser divertidos para los estudiantes (Minedu, 2015).

5.1.2.2.2. *Estrategias para favorecer la gestión de conflictos y desarrollar la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.* En términos generales, un conflicto es una situación en la cual dos o más partes perciben que el otro no le permite alcanzar sus objetivos, sus intereses o necesidades (Minedu, 2009) y (Bedoya, 2007). De igual manera como lo menciona el (Minedu, 2017) en toda organización o grupo humano pueden surgir conflictos. Estos en sí mismo no son ni buenos ni malos, lo importante es como se gestionan, es decir, lo importante es hacerlo de manera positiva.

Gestionar positivamente los conflictos significa buscar que las diferentes partes involucradas ganen con los acuerdos o decisiones a las que se lleguen, es decir, cuando se toman en cuenta las diferentes partes y se favorece el dialogo, la cooperación y la negociación, favoreciendo resultados del tipo gana - gana. El abordaje debe ser colaborador, de alta preocupación por una y otra parte, ya que supone reconocer que los intereses y necesidades de la otra parte pueden ser también legítimos, al tiempo que se trabaja conjuntamente en busca del bien común (Minedu, 2017).

Para contribuir a una gestión positiva del conflicto, la literatura considera las siguientes estrategias o procedimientos el Minedu (2009), indica que en la negociación las partes dialogan buscando un acuerdo satisfactorio para todas ellas, para que se pueda implementar este mecanismo se necesitan dos requisitos, de un lado que las partes quieran realmente negociar y que haya simetría de poder entre ellos. Asimismo la mediación o negociación asistida, en donde la mediación requiere la presencia de un tercero neutral que ayuda a las partes para que negocien de la manera

más efectiva, en una escuela en el caso de conflictos entre estudiantes, los docentes o los propios estudiantes, si se les prepara para ello, pueden cumplir este rol.

Finalmente la construcción de consensos, mecanismo que busca satisfacer la mayor cantidad de intereses en aras del bien común, para lo cual se requiere la presencia de un facilitador que promueva la construcción de consensos. Entonces, debe precisarse que, en cualquiera de las estrategias mencionadas, las soluciones deben tener como marco, en primer lugar, el cumplimiento de los derechos de los estudiantes, quienes son el centro y la finalidad del proceso educativo y de igual forma, también deben tener como marco el cumplimiento de los derechos de los demás integrantes de la comunidad educativa.

5.1.2.3. Procesos didácticos del área de Comunicación. Según el Minedu (2015), los procesos didácticos son las actividades que desarrolla y recae completamente en el docente de manera intencional para mediar el aprendizaje de los estudiantes, el área de Comunicación presenta procesos didácticos en cada una de las competencias que desarrolla, según el CNEB son tres los procesos didácticos y se mencionan a continuación, primero se comunica oralmente en su lengua materna, segundo lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna y tercero escribe diversos tipos de textos en su lengua materna.

De acuerdo al desarrollo del presente trabajo en donde se busca mejorar la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación el Minedu (2015), identifica los siguientes procesos didácticos, en primer lugar antes de la lectura, lo que permite plantearse el propósito de la lectura, movilizar los saberes previos y formular predicciones, en segundo lugar durante la lectura, ayuda a identificar la modalidad o forma de lectura, contrastar las hipótesis, etc y finalmente en tercer lugar después de la lectura, cuyas actividades logran identificar técnicas o estrategias que permiten dar cuenta de lo comprendido en el texto contrastando las hipótesis.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa definida como “Impacto de la capacitación sobre el uso de la instrucción incrustada en las aulas preescolares inclusivas”, que fue desarrollada en el medio oriente Turquí, que involucro la participación de los especialistas Rakap y Salih que pertenecen a la Revista de Educación Docente (Journal of Teacher Education) realizaron un trabajo de acompañamiento monitoreo y evaluación en los maestros de su país desde el mes de marzo hasta el mes de abril del año 2017.

El propósito del estudio realizado fue examinar el impacto de la capacitación más el entrenamiento oportuno sobre el uso de los maestros de preescolar de educación especial de los ensayos de aprendizaje de instrucción incorporada, dentro de las actividades continuas de los salones de clase preescolares inclusivos, permitiendo de igual manera que se discutan las implicaciones que puedan tener para la investigación y las practicas futuras.

Para describir las acciones realizadas se utilizó una línea de base múltiple en el diseño de los participantes para investigar las relaciones que existen entre el entrenamiento y la implementación de los ensayos de aprendizaje de instrucción incorporada, por parte de los docentes en los diferentes entornos y el tiempo, también se examinaron las relaciones de corolario entre la implementación de los docentes en prácticas y los resultados del aprendizaje infantil.

Los resultados indican que la capacitación más el entrenamiento es un método efectivo para aumentar el uso de los ensayos de aprendizaje de instrucción incorporada por parte de los maestro en su práctica cotidiana. Los docentes durante sus prácticas generalizaron el uso de los ensayos de aprendizaje de instrucción incorporada a otros entornos y mantuvieron su uso durante las sesiones de seguimiento llevadas a cabo de uno a ocho semanas después de finalizar el coaching.

De igual forma se puede concluir que a medida que aumento la precisión de los docentes en sus prácticas de la implementación y la utilización, los ensayos de aprendizaje de instrucción incorporada en aulas preescolares al ser usado por los maestros de preescolar de educación especial, el porcentaje de respuestas correctas en los niños aumento, producto del impacto de la capacitación y el entrenamiento continuo y permanente durante el desarrollo del estudio.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Los objetivos son parte importante del trabajo académico que se presenta debido a que nos permite identificar y situarnos en nuestro punto de partida, producto del diagnóstico, nos indica hacia donde queremos llegar, cual es el norte único y común al que queremos arribar a partir de unir y sumar esfuerzos y compromisos para alcanzarlos en un tiempo prudente y pre determinado, mejorando así la realidad actual por otra mucho mejor, presentamos a continuación el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo.

6.1.1 Objetivo general.

Mejorar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes del III Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81765 Simón Lozano García del distrito de Florencia de Mora UGEL 02 La Esperanza.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación, a través de las visitas al aula para recoger información sobre procesos didácticos, estrategias metodológicas y gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, relacionado a los procesos didácticos, estrategias metodológicas y gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación, vinculados a los procesos didácticos, estrategias metodológicas y gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a los estudiantes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación, su ejecución conlleva a desarrollar estrategias y actividades para robustecer la práctica docente al desarrollar la competencia lectora. Este propósito se logrará con el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, estrategias metodológicas y gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras; para realizar una intervención contextualizada por parte del directivo con el fin de brindar el soporte técnico a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

Los documentos normativos emitidos por el Ministerio de Educación que respaldan la viabilidad de la propuesta de solución son la Ley General de Educación 28044 y su Reglamento según el D S N° 011 – 2012, así como la R M N° 627 – 2016 que orienta el desarrollo de las actividades del año 2017 y su complementaria el D S N° 657 – 2017 que orienta el desarrollo y las actividades del año 2018, de igual manera el MBD Directivo el Currículo Nacional 2016 y el Programa Curricular de Educación Primaria.

Los cambios que se espera generar en la comunidad educativa es debido a la implementación del MAE , debido al impacto del mismo en la cultura de la escuela permitiendo cambios profundos en cada uno de los miembros de la comunidad educativa, de tal manera que nos permita apreciar estudiantes motivados que desarrollen sus capacidades y competencias de manera oportuna, se reduzcan las agresiones físicas y verbales entre los estudiantes y las metas propuestas son alcanzadas, gracias al fortalecimiento de los docentes en su trabajo pedagógico y al empoderamiento del directivo como Líder Pedagógico, mejorando significativamente la I E y su entorno en el cual se ubica y desarrolla.

A continuación se presenta la Matriz del Plan de Acción, la misma que nos permite determinar los indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y el cronograma que guardan estrecha relación con los objetivos específicos de la propuesta Figura N° 4.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	
Implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del III Ciclo de EBR en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación.	Monitorear la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación, a través de las visitas al aula para recoger información sobre procesos didácticos, estrategias metodológicas y gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación.	12 visitas atendidas sobre el total de secciones de la I E.	1 Visita en el aula.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E	Equipo directivo	x									
					1.2 Elaboración de los instrumentos de monitoreo relacionado a procesos didácticos, estrategias metodológicas y clima en el aula del área de comunicación.	Equipo directivo	x									
					1.3 Elaboración y difusión del cronograma de monitoreo.	Equipo directivo		x								
					1.4 Observación de sesiones y diagnóstico del desempeño docente.	Equipo directivo		x	x			x		x		
					1.5 Procesamiento socialización y comunicación de resultados	Equipo directivo		x		x			x		x	

	Acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, relacionado a los procesos didácticos, estrategias metodológicas y gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.	Número de círculos de inter aprendizaje para para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación.	03 círculos de inter aprendizaje.	2 Círculos de inter aprendizaje.	2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la participación en círculos de inter aprendizaje.	Equipo directivo	x										
					2.2 Elaboración del plan de intervención del CIA.	Equipo directivo		x									
					2.3 Establecimiento de acuerdos de convivencia para la realización de los círculos de inter aprendizaje.	Equipo directivo		x									
					2.4 Ejecución de círculos de inter aprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna relacionado a los procesos didácticos.	Equipo directivo						x					
					2.5 Ejecución de círculos de inter aprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas en los	Equipo directivo							x				

					docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna relacionado a las estrategias metodológicas.												
					2.6 Ejecución de círculos de inter aprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna relacionado a la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.	Equipo directivo									x		
					2.7 Retroalimentación formativa.	Equipo directivo											x
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el	Número de visitas al aula para realizar la evaluación del desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de	12 visitas al aula.	3 Hetero-evaluación: Visita en el aula.	3.1 Elaboración y difusión del cronograma.	Equipo directivo		x									
					3.2 Observación de sesiones de aprendizaje.	Equipo directivo			x				x			x	
					3.3 Análisis y socialización de los resultados finales y	Equipo directivo				x				x			x

	desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación, vinculados a los procesos didácticos, estrategias metodológicas y gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.	comunicación.			retroalimentación formativa.												
			03 reuniones.	4 Coevaluación: Análisis documental del portafolio entre pares.	4.1 Sistematizar los resultados.	Equipo directivo				x				x			x
					4.2 Registrar las evidencias a través de una lista de cotejo y realizar retroalimentación formativa entre docentes.	Equipo directivo				x				x			x
			02 auto Evaluaciones	5 Autoevaluación: Autogestión.	5.1 Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Equipo directivo		x									x
					5.2 Sistematizar los resultados y retroalimentación formativa.	Equipo directivo		x									x
			02 evaluaciones .	6 Heteroevaluación: Evaluación a los estudiantes.	6.1 Elaboración de la prueba.	Equipo directivo	x										
					6.2 Aplicación de la prueba.	Equipo directivo		x								x	
					6.3 Sistematización y socialización de resultados.	Equipo directivo		x								x	

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción es fundamental para garantizar el logro de los objetivos formulados en el mencionado Plan de Acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el Plan de Acción en su etapa de diseño. El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene componentes que con la información que surja de este proceso permitirá planificar actividades en los diferentes niveles.

En el nivel de implementación podremos determinar las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos, las evidencias e instrumentos son los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala de evaluación, se identificarán los instrumentos a utilizar por estrategia que se han presentado en el proceso relacionado con el nivel de logro obtenido, tomaremos en cuenta la posibilidad de modificar los recursos a utilizar los cuales se detallan para mejorar el nivel de logro según la escala y la estimación en términos cuantitativos del porcentaje de logro de la meta de acuerdo a lo propuesto en el diseño del plan. En seguida presentamos la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente Plan de Acción Figura N° 05.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTO	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación, a través de las visitas al aula para recoger información sobre procesos didácticos, estrategias metodológicas y gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación.	Visita en el aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Directivo Docentes Auxiliares						X	- Acta de asistencia. - Plan de monitoreo. - Galería fotográfica.	Lista de cotejo de actividades	Impresiones Proyector Equipo de sonido Cámara fotográfica Material de oficina	85% de visitas a las aulas ejecutadas
			1.2 Elaboración de los instrumentos de monitoreo relacionado a procesos didácticos, estrategias metodológicas y clima en el aula del área de comunicación.	Directivo Equipo técnico Docentes					X		- Acta de asistencia. - Ficha de monitoreo de la práctica pedagógica.		Impresiones Proyector Cámara fotográfica Material de oficina	
			1.3 Elaboración y difusión del cronograma de monitoreo.	Directivo Equipo técnico						x	- Cronograma.		Impresiones Material de oficina	
			1.4 Observación de sesiones y diagnóstico del desempeño docente.	Directivo Docentes						x	- Panel de productos.		Ficha Cuaderno de campo Cámara fotográfica	
			1.5 Procesamiento, socialización y comunicación de	Directivo Docentes					x		- Informe de fortalezas y debilidades del		Ficha Cuaderno de campo Cámara	

			resultados.								desempeño docente. - Galería fotográfica.		fotográfica Portafolio	
Acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, relacionado a los procesos didácticos, estrategias metodológicas y gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.	Número de círculos de inter aprendizaje para para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación.	Círculos de interaprendizaje.	2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la participación en círculos de inter aprendizaje.	Directivo Docentes Auxiliares					x		- Acta de asistencia. - Galería fotográfica.	Lista de cotejo de actividades	Impresiones Proyector Equipo de sonido Cámara fotográfica Material de oficina	90% de círculos de aprendizaje ejecutados
			2.2 Elaboración del plan de intervención.	Directivo Equipo técnico Docentes					x		- Plan de intervención.		Impresiones Cámara fotográfica Material de oficina	
			2.3 Establecimiento de acuerdos de convivencia para la realización de los círculos de inter aprendizaje.	Directivo Docentes						x	- Galería fotográfica.		Impresiones Cámara fotográfica Material de oficina Papelógrafo	

			2.4 Ejecución de círculos de inter aprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna relacionado a los procesos didácticos.	Directivo Docentes					x		- Plan de intervención. - Galería fotográfica.		Impresiones Proyector Equipo de sonido Cámara fotográfica Material de oficina Papelógrafo	
			2.5 Ejecución de círculos de inter aprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna relacionado a las estrategias metodológicas.	Directivo Docentes					x		- Plan de intervención. - Galería fotográfica.		Impresiones Proyector Equipo de sonido Cámara fotográfica Material de oficina Papelógrafo	

			2.6 Ejecución de círculos de inter aprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna relacionado a la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.	Directivo Docentes						x		- Plan de intervención. - Galería fotográfica.		Impresiones Proyector Equipo de sonido Cámara fotográfica Material de oficina Papelógrafo	
			2.7 Retroalimentación formativa.	Directivo Docentes						x		- Panel de productos.		Proyector Cámara fotográfica Material de oficina Portafolio	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación, vinculados a los	Número de visitas al aula para realizar la evaluación del desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación.	3 Heteroevaluación : Visita en el aula.	3.1 Elaboración y difusión del cronograma.	Directivo Docentes						x		- Cronograma. - Galería fotográfica.	Lista de cotejo de actividades	Impresiones Proyector Equipo de sonido Cámara fotográfica Material de oficina	95% de heteroevaluaciones ejecutadas
			3.2 Observación de sesiones de aprendizaje.	Directivo Docentes						X		- Cuaderno de campo. - Ficha de monitoreo. - Galería		Ficha Cuaderno de campo Cámara fotográfica	

procesos didácticos, estrategias metodológicas y gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.											fotográfica.	Lista de cotejo de actividades		85% de coevaluaciones ejecutadas
			3.3 Análisis y socialización de los resultados finales y retroalimentación formativa.	Directivo Docentes						x	- Panel de productos.		Ficha Cuaderno de campo Cámara fotográfica Portafolio	
		4 Coevaluación: Análisis documental del portafolio entre pares.	4.1 Reunión para intercambiar y observar portafolios.	Directivo Docentes						x	- Portafolio. - Acta de asistencia.		Ficha Cuaderno de campo Cámara fotográfica Portafolio	
			4.2 Registrar las evidencias a través de una lista de cotejo y realizar retroalimentación formativa entre docentes.	Directivo Docentes						x	- Panel de productos.		Ficha Cuaderno de campo Cámara fotográfica Portafolio	
		5 Autoevaluación: Autogestión.	5.1 Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Directivo Docentes						x	- Ficha de autoevaluación	Lista de cotejo de actividades	Ficha Cámara fotográfica Portafolio	
			5.2 Sistematizar los resultados y retroalimentación formativa.	Directivo Docentes						x	- Panel de productos.		Ficha Cámara fotográfica Portafolio	
		6 Heteroevaluación : Evaluación a los estudiantes.									- Galería fotográfica.			80% de autoevaluaciones

			6.1 Elaboración de la prueba escrita.	Directivo Equipo técnico Docentes					x			Lista de cotejo de actividades	Impresiones Proyector Equipo de sonido Cámara fotográfica Material de oficina	80% de hetero-valoraciones a estudiantes ejecutadas
			6.2 Aplicación de la prueba escrita.	Directivo Docentes Estudiante					x		- Prueba escrita.		Impresiones Cámara fotográfica	
			6.3 Sistematización y socialización de resultados.	Directivo Equipo técnico Docentes					x		- Panel de productos.		Impresiones Proyector Cámara fotográfica Material de oficina Papelógrafo	

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

LEYENDA:

0 = No implementada (0%)

1 = Implementación inicial (1% - 24%)

2 = Implementación parcial (25% - 49%)

3 = Implementación intermedia (50% - 74%)

4 = Implementación avanzada (75% - 99%)

5 = Implementada (100%)

Es importante tener presente que la implementación del Plan de Acción de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación puede tener ciertos riesgos que interfieran en la ejecución del mencionado plan, los actores educativos son complejos y diferentes lo que provoca que influyan en la ejecución del plan. Los riesgos que se pueden presentar, así como las medidas que se puedan adoptar para el presente trabajo se proponen en el siguiente cuadro Figura N° 6.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación, a través de las visitas al aula para recoger información sobre procesos didácticos, estrategias metodológicas y gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.	- Resistencia al monitoreo por parte de algunos docentes. - Situaciones de visitas inesperadas por órganos intermedios.	- Sensibilizar sobre la importancia del monitoreo, para el mejor desempeño. - Reprogramar las visitas.
Acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, relacionado a los procesos didácticos, estrategias metodológicas y gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.	- Algunos docentes reacios a dar parte de su tiempo adicional para la reflexión. - Resistencia al acompañamiento pedagógico.	- Dialogar con los docentes para llegar a un consenso. - Negociar con los docentes para encontrar alternativas que satisfagan a ambas partes.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación, vinculados a los procesos didácticos, estrategias metodológicas y gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.	- La capacidad de análisis y reflexión de algunos docentes no está desarrollada, al momento de realizar la autoevaluación. - Resistencia a la evaluación entre pares.	- Empoderar a los maestros del análisis auto crítico para su mejora personal y profesional - Sensibilizar sobre la importancia de la coevaluación.

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

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma. El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento, el cual presentamos a continuación:

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E	Tercera semana de marzo.	S/ 16.00	Recursos propios.
1.2 Elaboración de los instrumentos de monitoreo relacionado a procesos didácticos, estrategias metodológicas y clima en el aula del área de comunicación.	Quinta semana de marzo.	S/ 24.00.	Recursos propios.
1.3 Elaboración y difusión del cronograma de monitoreo.	Primera semana abril.	S/ 5.00	Recursos propios.
1.4 Observación de sesiones y diagnóstico del desempeño docente.	Segunda semana de abril, segunda semana de mayo, tercera semana de agosto, segunda semana de octubre.	S/ 20.00	Recursos propios.
1.5 Procesamiento, socialización y comunicación de resultados.	Tercera semana de abril, segunda semana de junio, segunda semana de setiembre, segunda semana de noviembre.	S/ 40.00	Recursos propios.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la participación en círculos de inter aprendizaje.	Cuarta semana de marzo.	S/ 60.00	Recursos propios.
2.2 Elaboración del plan de intervención.	Cuarta semana de abril.	S/ 10.00	Recursos propios.
2.3 Establecimiento de acuerdos de convivencia para la realización de los círculos de inter aprendizaje.	Cuarta semana de abril.	S/ 15.00	Recursos propios.
2.4 Ejecución de círculos de inter aprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna relacionado a los procesos didácticos.	Primera semana de julio.	S/ 60.00	Recursos propios.
2.5 Ejecución de círculos de inter aprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna relacionado a las estrategias metodológicas.	Cuarta semana de agosto.	S/ 60.00	Recursos propios.
2.6 Ejecución de círculos de inter aprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna relacionado a la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.	Segunda semana de setiembre.	S/ 60.00	Recursos propios.
2.7 Retroalimentación formativa.	Tercera semana de noviembre.	S/ 40.00	Recursos propios.
3.1 Elaboración y difusión del cronograma.	Primera semana de abril.	S/ 10.00	Recursos propios.
3.2 Observación de sesiones de aprendizaje.	Segunda semana de mayo, tercera semana de agosto, segunda semana de octubre.	S/ 30.00	Recursos propios.
3.3 Análisis y socialización de los resultados finales y retroalimentación formativa.	Segunda semana de junio, segunda semana de setiembre, segunda semana de noviembre.	S/ 60.00	Recursos propios.
4.1 Reunión para intercambiar y observar portafolios.	Segunda semana de junio, tercera semana de setiembre, cuarta	S/ 40.00	Recursos propios.

	semana de noviembre.		
4.2 Registrar las evidencias a través de una lista de cotejo y realizar retroalimentación formativa entre docentes.	Segunda semana de junio, tercera semana de setiembre, cuarta semana de noviembre.	S/ 20.00	Recursos propios.
5.1 Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Primera semana de abril, cuarta semana de noviembre.	S/ 20.00	Recursos propios.
5.2 Sistematizar los resultados y retroalimentación formativa.	Primera semana de abril, cuarta semana de noviembre.	S/ 60.00	Recursos propios.
6.1 Elaboración de la prueba escrita.	Quinta semana de marzo.	S/ 60.00	Recursos propios.
6.2 Aplicación de la prueba escrita.	Primera semana de abril, cuarta semana de octubre.	S/ 10.00	Recursos propios.
6.3 Sistematización y socialización de resultados.	Primera semana de abril, cuarta semana de octubre.	S/ 40.00	Recursos propios.

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico en la Institución Educativa, mediante el análisis y priorización de la problemática identificada sobre el nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo y en la decisión estratégica y oportuna de buscar una alternativa de solución implementando un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a los docentes, que involucró la participación de diversos actores de la comunidad en donde se encuentra ubicada la Institución Educativa N° 81765 Simón Lozano García.

El módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema principal el nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación del III ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 81765 “Simón Lozano García” del distrito de Florencia de Mora - UGEL 02 La Esperanza – La libertad.

El módulo uno desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acorde al problema priorizado, en este caso es el nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo. Con relación al módulo dos, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución del problema priorizado en el Plan de Acción, Entonces se procedió en asignar un código al proceso involucrado en el esquema de Mapa de Procesos, el PO03 fortalecer el desarrollo docente, con el propósito de establecer una la cadena de valor en relación a los otros procesos que también intervienen.

El módulo tres relacionado con la participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en el problema priorizado, además fue posible elaborar el informe de diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente en el área de comunicación y la gestión del clima dentro del aula, de igual manera conocimos las percepciones de los profesores sobre el monitoreo y el acompañamiento del directivo en las sesiones del área curricular de comunicación.

Por otra parte, el módulo cuatro desarrolló la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recojo de información la ficha de monitoreo y la guía de preguntas. Los resultados cuantitativos fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial y los resultados cualitativos a través de las conclusiones a las que se llegaron producto del análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones oportunas y realizar el diseño del Plan de Acción.

Finalmente, en el Módulo cinco denominado monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción, además se brindó las orientaciones y facilitó la estructura para construir el Plan de Acción que contribuyó a formular acciones concretas para dar solución al nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia del área de comunicación, planteando como alternativa de solución un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a los docentes, que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. El Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva que se ha logrado con el aporte de cada uno de los módulos.

10. Lecciones Aprendidas

Es necesario enfatizar la importancia de trabajar en equipo de forma colaborativa, comprometida y asertiva, lo que ha permitido identificar nuestras fortalezas y debilidades como equipo de trabajo, percatarnos de las oportunidades que cada uno de nosotros representa y las amenazas que puedan existir al exterior, permitiendo de esta manera estar alerta frente a estas posibles situaciones o aprovecharlas como oportunidades de aprendizaje, para mejorar nuestro rol como Lider Pedagógico.

Conocer y entender la importancia de trabajar las dimensiones de liderazgo según Viviane Robinson, estableciendo metas, ha permitido conocer en qué medida progresamos para alcanzar los objetivos propuestos, informándonos de lo que va bien, así como de lo que es necesario mejorar. Usar estratégicamente los recursos, planear, coordinar y evaluar el trabajo pedagógico, promover y participar del aprendizaje de los docentes ha permitido comprender la importancia que tiene reforzar el trabajo pedagógico de los docentes a través del MAE e incentivar su desarrollo profesional en un ambiente seguro y de soporte.

Reflexionar sobre la importancia de las habilidades blandas que los docentes deben ser capaces de desarrollar en paralelo a su preparación profesional y lograr ponerlas en práctica durante todo el proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación del trabajo pedagógico, buscando empoderarse de habilidades comunicativas y formas de relacionarse con los demás, así como la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, la responsabilidad, la honestidad, pero sobre todo en el grado de compromiso asumiendo una actitud proactiva a la hora de resolver y afrontar las dificultades que se puedan encontrar durante el trabajo pedagógico, solucionando el problema de forma creativa e innovadora.

Referencias

- Ministerio de Educación. (2013). *Gestión de los Aprendizajes en las II EE*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Ministerio de Educación. (2015). *Rutas del aprendizaje: Comunicación*. Lima: Biblioteca Nacional.
- Ministerio de Educación. (2016). *Programa curricular de Educación Primaria*. Lima: Biblioteca Nacional.
- Ministerio de Educación. (2017). *MAE de la práctica docente*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Ministerio de Educación. (2017). *Orientaciones, protocolos e instrumentos*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Ministerio de Educación. (2017). *Participación y clima institucional*. Lima: Biblioteca Nacional.
- Louis Toole. (1999). *Convivencia en Educación: Problemas y soluciones*
Perspectivas europeas y latinoamericana. Alicante: Guada Impresores.
- Leithwood Kenneth (1994). *Los efectos del liderazgo transformacional en la organización. Condiciones y compromiso del estudiante con la escuela*.
Toronto: Universidad de Toronto.
- Vezub & Alliaud. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles*. Uruguay: Programas de la oficina de Uruguay.
- Alvarado, Cabezas, Falck, Ortega. (2011). *La evaluación docente y sus instrumentos: discriminación del desempeño docente y asociación con los resultados de los estudiantes*. Chile: Centro de estudios MINEDUC.
- Rodríguez – Molina. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Chile: Universidad de Concepción.

