

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “VÍCTOR ANDRÉS BELAÚNDE” DEL DISTRITO DE TRUJILLO - UGEL 03 TRUJILLO NOR OESTE – LA LIBERTAD.

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

BRAVO ZORRILLA, César

Trujillo - Perú

2018

6. Diseño del Plan de Acción	29
6.1 Objetivos.....	29
6.1.1 Objetivo general.....	29
6.1.2 Objetivos específicos.....	29
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	29
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	34
8. Presupuesto.....	40
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	42
10. Lecciones Aprendidas.....	45
Referencias.....	46

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i>	Análisis de los resultados del diagnóstico.....	11
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	14
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	31
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	35
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción.....	39
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto del Plan de Acción.....	40

Introducción

El presente Trabajo Académico ha sido desarrollado en cumplimiento de las exigencias de Titulación del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico Promoción 2016-2018 del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. El informe evidencia la importancia de la priorización de un problema de aprendizaje en nuestra institución, el cual es abordado desde una propuesta de solución como es el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE), con el fin de mejorar los niveles de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos.

El propósito de este Trabajo Académico es presentar el planteamiento de la alternativa de solución sobre la base de los resultados cuantitativos y cualitativos del Informe Diagnóstico del Plan de Acción, el diseño del Plan de Acción para efectivizar la propuesta; el Plan de Monitoreo y Evaluación, el Presupuesto de las actividades, la descripción del proceso de elaboración del plan de Acción y las lecciones aprendidas. Los aportes de los contenidos temáticos y transversales de los módulos de formación han significado revisión y reajuste permanente de este Trabajo Académico.

El informe consta de varios acápites. En el primero, denominado Identificación de la problemática, se aborda las características del contexto socio-cultural de la IE, así como la formulación del problema identificado. En el segundo acápite se aborda el diagnóstico, en el que se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos, extraídos de las conclusiones del informe diagnóstico; asimismo, se explicita la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo. De igual forma, en el tercer acápite se presenta la caracterización del rol como líder pedagógico.

En el cuarto acápite se presenta el Planteamiento de las alternativas de solución, asumiendo para ello los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular y la Convivencia Escolar. En el quinto acápite, se aborda la sustentación de la alternativa de solución priorizada, en la que se explicitan el marco conceptual y la experiencia exitosa de gestión escolar que fundamentan la propuesta de solución al problema priorizado. En el sexto acápite, se presenta el Diseño del Plan de Acción que comprende los objetivos y la Matriz del Plan de Acción.

En el séptimo acápite se ofrece el Plan de Monitoreo y Evaluación, mediante una Matriz, en la que se describen los objetivos, los indicadores, las estrategias, las actividades, los actores, el nivel de implementación, las evidencias, los instrumentos por estrategia, los recursos y el porcentaje de logro de meta. Asimismo, en el acápite octavo, se presenta el Presupuesto; en el noveno, la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, y en el décimo, las lecciones aprendidas. Finalmente, las referencias y los apéndices.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. “Víctor Andrés Belaúnde”

La Institución Educativa “Víctor Andrés Belaúnde” está ubicada en la Av. España N° 1363, del distrito y provincia de Trujillo, región La Libertad, en la parte Nor Este del Centro Histórico de la ciudad, a 31.115 m.s.n.m. Su área física corresponde a 5110 m² y sus límites son los siguientes: Por el Este: Edificaciones privadas que colindan con la calle Amazonas; por el Oeste: Edificios privados colindantes con la Av. El Ejército; por el Norte: Edificaciones privadas contiguas con la calle Amazonas, y por el Sur: Cuadra 13 de la Av. España. La institución educativa goza de una ubicación preferencial, cercana a diversas instituciones públicas y privadas, atractivos turísticos, agencias bancarias, centros comerciales y supermercados.

El Centro Histórico es susceptible de amenazas que tienen que ver con las lluvias excepcionales, inundaciones y sismos. Asimismo, se ve perjudicado por el comercio ambulatorio, la congestión vehicular y peatonal, asaltos, robos y extorsiones. Es en este marco que surgen algunas demandas tales como una mejor demarcación de las vías de acceso, el fortalecimiento de una cultura de educación vial, la erradicación del comercio informal; así como garantizar una mayor seguridad a los pobladores. Estas demandas serán consideradas como situaciones significativas de las unidades didácticas del área de Comunicación.

La institución educativa tiene local escolar propio y de material noble, posee tres pabellones, distribuidos, el primero consta de una sola planta con tres ambientes administrativos; el segundo es de dos pisos, con 33 ambientes, de los cuales, 15 son aulas pedagógicas, distribuidas ocho en la primera planta y siete en la segunda; dos laboratorios de ciencias, un auditorio, un aula de innovación pedagógica, una biblioteca, una sala de maestros, dos aulas multiusos, un kiosco escolar, dos servicios higiénicos de profesores, y los restantes ocupados por las asesorías y coordinaciones; y el tercer pabellón de un piso con siete ambientes. Forman parte, asimismo, dos patios, un biohuerto y pequeñas áreas verdes; todo el local encerrado con cerco perimétrico.

Actualmente la Institución Educativa “V́ctor Andŕs Belaúnde” imparte el servicio de educaci3n secundaria, en los turnos de mañana y tarde, y atiende a una comunidad escolar de 690 estudiantes, de los cuales, 450 son mujeres y 240 son varones, con cinco grados y 23 secciones con un promedio de 30 escolares por secci3n; 14 secciones de mujeres en la mañana y nueve secciones de varones en la tarde; con 56 trabajadores, integrados por dos directivos y seis jerárquicos; 30 docentes de área, 22 nombrados y ocho contratados; ocho auxiliares de educaci3n, cuatro por turno; cuatro administrativos y cuatro trabajadores de servicio; contando, además, con 450 padres de familia.

El distrito de Trujillo cuenta con una poblaci3n aproximada de 294,899 habitantes, asentados en una superficie distrital de 3,939 Ha. Es importante, porque concentra entidades como la Municipalidad Provincial de Trujillo y el Gobierno Regional; además de la hist3rica ciudad de Trujillo, actualmente conocida como "Centro Hist3rico". Las principales actividades econ3micas son el comercio formal e informal, la gastronomía y el transporte p3blico. Tanto en Centro Hist3rico como en los centros poblados aledaños se cuenta con los servicios b́sicos de agua, desagüe, luz, telefonía fija y móvil, internet, cable y televisi3n.

La relaci3n con el entorno es cordial, pues, se tienen alianzas con las principales entidades de la localidad, tales como la Universidad Nacional de Trujillo, Universidad César Vallejo, Universidad Privada Antenor Orrego, la Municipalidad Provincial de Trujillo, el Hospital Regional Docente, la Comisaría PNP Ayacucho, empresas comerciales y de transportes, entre otras. Asimismo, se tiene el apoyo de organizaciones internas, tales como, el Consejo Educativo Institucional, la Asociaci3n de Exalumnos y el Municipio Escolar. Cada cual coadyuva al logro de los prop3sitos institucionales orientados a ofrecer un servicio calificado a la poblaci3n estudiantil.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Sobre la base de los resultados obtenidos en lectura por los estudiantes del VI ciclo de Educaci3n B́sica Regular, en las evaluaciones censales de estudiantes (ECE) correspondientes a los años 2015 y 2016, así como de la informaci3n obtenida de las Actas consolidadas de evaluaci3n integral del 2º grado de Secundaria 2015 y 2016; se

formuló el siguiente problema de investigación: Bajo nivel de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Víctor Andrés Belaúnde” del distrito de Trujillo – UGEL 03 Trujillo Nor Oeste.

El problema priorizado ha sido analizado mediante la técnica del árbol de problemas, la que permitió establecer las causas y sus efectos. Una de las causas que ha provocado este problema son las estrategias metodológicas inadecuadas de comprensión de textos manejadas por los docentes. El factor que se relaciona con esta causa es la Gestión del Currículo, específicamente el referido a las capacidades profesionales de los docentes. En el caso de los docentes del área de Comunicación no participan de jornadas de capacitación docente, lo que repercute en el poco interés de los estudiantes por la lectura.

Otra de las causas lo constituye el deficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico a los profesores del área de Comunicación del VI Ciclo. El factor asociado con esta causa es el monitoreo, acompañamiento y evaluación, específicamente la asesoría crítico reflexiva. En la institución no se socializan los resultados y no se promueve el diálogo reflexivo y la retroalimentación. Al no realizarse un adecuado acompañamiento a la práctica pedagógica, trae como consecuencia que los docentes mantengan sus estrategias de enseñanza aun ineficaces, y que una gran mayoría de estudiantes evidencien bajos niveles de aprendizaje en comprensión de textos escritos.

La tercera causa del problema lo constituye el inadecuado clima escolar en el aula, el cual afecta los resultados académicos. El factor asociado es la convivencia, específicamente, la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. En la institución no se establecen las normas de convivencia de manera participativa y no son aprobadas por consenso; además, los mecanismos de regulación del comportamiento que utilizan los docentes no son los adecuados, lo que genera situaciones desfavorables para el aprendizaje.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar la ubicación estratégica institucional, la infraestructura adecuada, la disposición de materiales y recursos educativos, así como el trabajo coordinado con nuestros aliados estratégicos, principalmente con las universidades privadas de la localidad. Es importante hacerlo porque su abordaje permitirá la solución del problema priorizado desencadenando mayores cambios y transformaciones en la

comunidad dando respuesta a una demanda territorial determinada. A continuación, se presenta el árbol de problemas en la Figura 1.

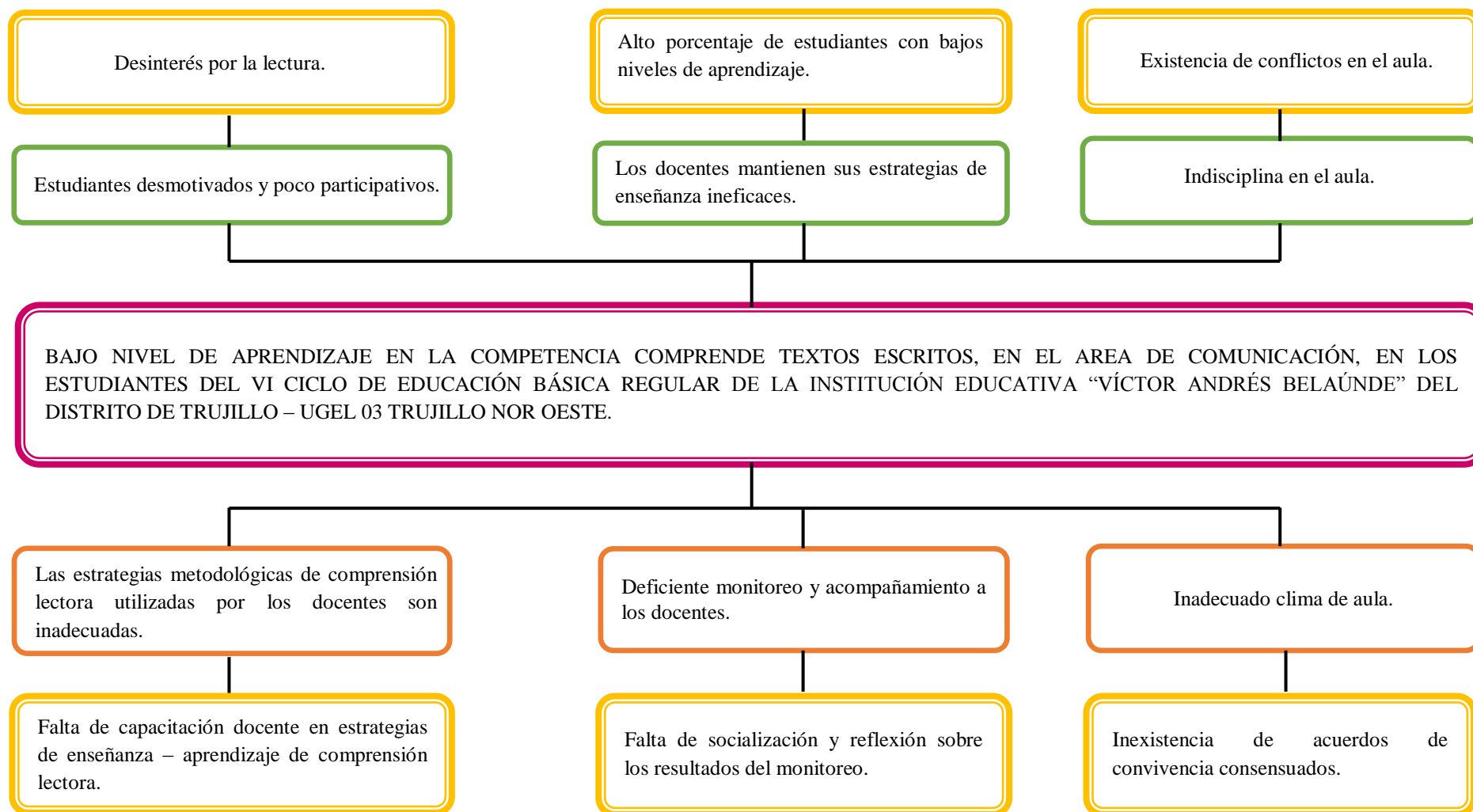


Figura 1: Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. En lo que corresponde a las estrategias metodológicas de comprensión lectora manejadas por los profesores en sus clases, conforme a los resultados obtenidos del monitoreo pedagógico, se pone en evidencia que el 75% de docentes no logran motivar e involucrar a sus discentes en las actividades de aprendizaje. Asimismo, se pudo constatar que el 75% de profesores monitoreados no hacen uso apropiado de estrategias diversas de comprensión de textos. Además, el 100% de profesores monitoreados no promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.

En cuanto se refiere al clima escolar en el aula, según los resultados obtenidos de la aplicación de la ficha de monitoreo a los docentes del área de Comunicación, se evidencia que el 75% de profesores no hacen uso de normas y acuerdos de convivencia adecuados. Asimismo, se puede constatar que el 50% de profesores monitoreados, utilizan mecanismos positivos de regulación del comportamiento de los estudiantes; mientras que el otro 50% utiliza mecanismos negativos. Estos resultados nos permiten afirmar que aún siguen vigentes los rezagos de la disciplina tradicional.

2.1.2 Resultados cualitativos. Respecto al monitoreo pedagógico que realiza el equipo directivo y jerárquico, los docentes entrevistados afirman que este no se ejecuta de acuerdo a un plan que contenga actividades y estrategias que permitan recoger información sobre la práctica pedagógica. Respecto del acompañamiento pedagógico, los docentes manifiestan que no se socializan los resultados y que no existe diálogo reflexivo ni retroalimentación. Sobre el particular, el Marco de Buen Desempeño del Directivo establece como una competencia del Director, la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento a los docentes (Ministerio de Educación, 2015a).

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

El problema respecto del cual gira el presente estudio es el bajo nivel de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Víctor Andrés Belaúnde” del distrito de Trujillo – UGEL 03 Trujillo Nor Oeste. Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados cuantitativos nos permiten afirmar que las estrategias metodológicas utilizadas por los docentes no están acordes con el enfoque del área y no se logra motivar a los estudiantes. Esto tiene que ver con la falta de capacitación docente y la ausencia del acompañamiento sostenido.

Entre los procesos que se hallan implicados con respecto a los hallazgos encontrados consideramos los referidos en el mapa de procesos de gestión del texto del módulo II “Planificación escolar” (Ministerio de Educación, 2016a). Así tenemos, el desarrollo de trabajo colegiado (PO03.1), al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), reforzar los aprendizajes (PO04.2), evaluar aprendizajes (PO04.4) y promover la convivencia escolar (PO05.1). Asimismo, se relaciona con la competencia 5 del MBDDirectivo (Ministerio de Educación, 2015a). Además, podemos indicar que no se ha cumplido los compromisos de gestión escolar 1 y 5 (Ministerio de Educación, 2016a).

Por su parte, los resultados cualitativos obtenidos nos permiten indicar que el monitoreo no se realiza conforme a un plan que contenga actividades y estrategias para el recojo de información, el posterior examen y la toma de providencias oportunas. Asimismo, se puede advertir que los resultados no se socializan, así como tampoco se realiza el diálogo reflexivo y la retroalimentación. Además, es evidente que no se establezcan compromisos de mejora, que articulen en forma más coherente los propósitos y las acciones, con el fin de optimizar la propia práctica.

Estos descubrimientos se relacionan con el proceso de gestión PO03.3, realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera, se relaciona con la competencia 6 del Marco de Buen Desempeño del Directivo referido a la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos. Finalmente, se puede señalar que no se ha

cumplido con el compromiso de gestión escolar 4, referido al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica a nivel institucional.

El reto del directivo es mejorar el nivel de logro de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Víctor Andrés Belaúnde” del distrito de Trujillo – UGEL 03 Trujillo Nor Oeste. Asimismo, se presentan como desafíos: Promover el uso adecuado de estrategias metodológicas para mejorar los niveles de comprensión lectora; implementar acciones permanentes de monitoreo y acompañamiento pedagógico, y mejorar el clima de aula.

A continuación, se muestra el cuadro de análisis de resultados del diagnóstico, el cual exhibe el problema, las conclusiones del diagnóstico, los procesos de gestión implicados, así como las competencias del MBDDirectivo que se hallan implicadas.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicadas?
<p>Bajo nivel de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Victor Andrés Belaúnde” del distrito de Trujillo – UGEL 03 Trujillo Nor Oeste.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>Las estrategias metodológicas utilizadas por los profesores en sus clases no son apropiadas para el desarrollo de la comprensión lectora, pues no se logra despertar el interés y atención de los estudiantes, no les da oportunidades de participación, ni se les brinda acompañamiento según su ritmo de aprendizaje.</p> <p>La mayoría de docentes observados presentan dificultades en el manejo del aula de clase, dado que no se establecen de manera participativa los acuerdos de convivencia.</p>	<p>Los procesos de gestión que se hallan implicados son los d operativos referidos al desarrollo de trabajo colegiado (PO03.1), al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), al reforzamiento de los aprendizajes (PO04.2), evaluar los aprendizajes (PO04.4) y a la promoción de la convivencia escolar (PO05.1).</p>	<p>Los compromisos de gestión escolar que no se están realizando, son el compromiso 2 Retención anual de estudiantes en la IE y el compromiso 3 Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE.</p>	<p>La competencia del MBDDirectivo que se halla implicada es la competencia 5, referida a la promoción de una comunidad de aprendizaje con los docentes de la institución educativa.</p>
	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>El monitoreo no se ejecuta de acuerdo a un plan estructurado con actividades y estrategias que permitan el recojo de información sobre la práctica pedagógica. Además, se puede advertir que los resultados no se socializan, ni se promueve la reflexión en torno a ellos.</p>	<p>El proceso de gestión institucional que se halla implicado es el proceso operativo Realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3).</p>	<p>Los compromisos de gestión escolar que no se están realizando, son el compromiso 2 Retención anual de estudiantes en la IE y el compromiso 3 Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE.</p>	<p>Se encuentra implicada la Competencia 6 del Marco de Buen Desempeño del Directivo, referida a la gestión de calidad de los procesos pedagógicos.</p>

Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson referida en el Módulo 6 Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (Ministerio de Educación, 2016b). La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y acorde con el problema objeto de estudio se plantea establecer metas sobre logros de aprendizaje en el área de Comunicación, socializarlas con la comunidad escolar y adoptar compromisos de mejora. Concretamente se proyecta elevar en 5% el nivel satisfactorio respecto del año 2016, realizar dos jornadas de capacitación docente sobre el manejo de estrategias metodológicas de comprensión lectora, e implementar dos círculos de interaprendizaje.

La segunda dimensión obtención y asignación de recursos de manera estratégica. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado, se plantea garantizar que los recursos referidos a tiempo, financiación y material escolar, estén precisados y alineados con las metas de aprendizaje. En efecto, se prevé la disponibilidad y uso adecuado de los recursos educativos, así como se busca lograr que los profesores reconozcan y valoren la importancia de su uso.

La tercera dimensión es planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado, se plantea monitorear a los docentes, tanto de forma opinada como inopinada; desarrollar jornadas de socialización de los resultados y reflexionar sobre los resultados obtenidos. Asimismo, implementar acciones de retroalimentación oportuna, mediante el uso pertinente de estrategias. Por otro lado, se plantea evaluar la práctica docente de acuerdo con las evidencias recogidas, posibilitando la indagación para la mejora.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado, se plantea implementar talleres de capacitación docente sobre el dominio de estrategias metodológicas de comprensión lectora; así como organizar círculos de interaprendizaje para compartir experiencias pedagógicas orientadas a mejorar la práctica docente.

Finalmente, la quinta dimensión es garantizar un ambiente seguro y de soporte. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado, se plantea elaborar las

normas de convivencia institucional y de aula, de manera participativa y aprobarlas por consenso; promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes y la participación en la adopción de compromisos importantes. Asimismo, se plantea fomentar una comunicación abierta y fluida que garantice relaciones de confianza mutua entre directivos, profesores, estudiantes y demás actores educativos.

A continuación, se muestra el cuadro sobre la Caracterización del Rol como Líder Pedagógico, el cual exhibe las cinco dimensiones del liderazgo pedagógico según Viviane Robinson, las propuestas de solución y su fundamentación.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Se plantea establecer metas de aprendizaje en el área de Comunicación, socializarlas con los actores educativos y asumir compromisos de mejora. Concretamente se proyecta elevar en 5% el nivel satisfactorio respecto del año 2016, realizar dos talleres de capacitación docente sobre estrategias metodológicas de comprensión lectora, así como organizar dos círculos de interaprendizaje para el intercambio de experiencias docentes.	Según los resultados de las ECE 2015 y 2016, se evidencia que la mayoría de estudiantes se encuentra por debajo del nivel Satisfactorio; y solo el 11.5% y el 9.5%, respectivamente, alcanzan este nivel en lectura. Por lo tanto, es necesario plantear metas reales para elevar los niveles de logro de los aprendizajes de los estudiantes.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.	Se plantea garantizar que los recursos referidos a tiempo, financiación y material escolar, estén precisados y alineados con las metas de aprendizaje. En efecto, se prevé la disponibilidad y uso pertinente de los recursos educativos. Además, que los profesores reconozcan y valoren la importancia de su uso.	Uno de los factores que influyen en el logro de los aprendizajes de los estudiantes lo constituye el uso eficaz y eficiente de los materiales y recursos educativos. En consecuencia, para lograr mejores resultados de aprendizaje, es necesario garantizar la disponibilidad y uso pedagógico de los materiales y recursos educativos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Se plantea monitorear a los docentes, tanto de forma opinada como inopinada; desarrollar jornadas de socialización de los resultados y reflexionar sobre los mismos. Asimismo, implementar acciones de retroalimentación oportuna, mediante el uso pertinente de estrategias. Por otro lado, se plantea evaluar la práctica docente, sobre la base de evidencias, posibilitando la indagación para la mejora.	El acompañamiento oportuno de los procesos pedagógicos garantiza mejores niveles de logros de los aprendizajes de los estudiantes. La evaluación que se realice de manera permanente de los avances de los aprendizajes de los estudiantes garantiza el logro de las metas propuestas.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	Se plantea implementar y ejecutar talleres de capacitación docente sobre el dominio de estrategias enseñanza – aprendizaje de la comprensión lectora; así como organizar círculos de interaprendizaje para el intercambio de experiencias.	Porque es necesario lograr el compromiso de los docentes para mejorar su práctica pedagógica y de esta manera elevar los niveles de logro de aprendizaje en lectura.
Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte.	Se plantea elaborar las normas de convivencia institucional y de aula, de manera participativa y aprobarlas por consenso; promover el trabajo colegiado entre docentes, así como el involucramiento de los profesores en la adopción de medidas importantes. Asimismo, se plantea fomentar una comunicación abierta y fluida que garantice relaciones de confianza mutua entre directivos, profesores, padres de familia y estudiantes.	Una buena gestión de la convivencia en el aula y en los demás espacios educativos, influyen en los resultados del aprendizaje.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Luego de haber realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Bajo nivel de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Víctor Andrés Belaúnde” del distrito de Trujillo – UGEL 03 Trujillo Nor Oeste, se ha optado por la alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica dirigido a los docentes del área de Comunicación.

El rol del directivo como líder pedagógico demanda el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, motivo por el cual, se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje, tomando como referencia los resultados de las evaluaciones censales; optimizar el uso de recursos educativos disponibles; monitorear, acompañar y evaluar la práctica docente. Por otro lado, se requiere la participación en jornadas de trabajo colegiado y colaborativo; así como garantizar un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y demás actores educativos.

La propuesta de solución asume los dos grandes aspectos de los compromisos de gestión: el logro de los aprendizajes y la generación de condiciones básicas de aprendizaje. Sobre el primer aspecto se proponen metas en función de los resultados cuantitativos del diagnóstico realizado. Para cumplir con el segundo aspecto, el Plan de MAE propone como objetivos monitorear y acompañar la práctica docente. En definitiva, la propuesta de solución permite la concreción del primer y cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hacen referencia al progreso anual de aprendizajes y al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica.

La implementación del Plan de MAE constituye la respuesta a las prioridades detectadas en el diagnóstico realizado, en el que se destaca la necesidad de capacitación docente tanto en estrategias metodológicas de comprensión de textos, así como en el manejo del clima de aula. Además, el Plan del MAE toma en consideración las demandas del entorno donde se ubica la institución educativa, es decir, aquellas que caracterizan al distrito de Trujillo, y específicamente al Centro Histórico, el cual constituye el núcleo urbano más importante de la ciudad.

El Centro Histórico ha sido y es objeto de amenazas provocadas por las lluvias excepcionales, inundaciones y sismos. Además, existen otras amenazas como el comercio ambulatorio, la congestión vehicular y peatonal, asaltos, robos y extorsiones. Es en este contexto que se hacen evidentes algunas demandas sobre una mejor señalización de las vías de acceso, la promoción de una cultura de educación vial, la erradicación del comercio informal; así como la necesidad de garantizar la dotación de una mayor seguridad. Estas temáticas serán aprovechadas como situaciones significativas para ser propuestas en las unidades didácticas.

La propuesta de solución identifica roles y responsabilidades definidos, los cuales se fundamentan en las disposiciones señaladas en los artículos 53 al 56 de la Ley General de Educación 28044. Así, el director promueve la participación de los actores educativos a favor de los aprendizajes, los involucra y comparte con ellos la adopción de decisiones importantes. Los profesores planifican, desarrollan y evalúan actividades que garanticen el logro de las metas de aprendizaje. Los estudiantes asumen responsablemente su proceso de aprendizaje, practican normas básicas de comportamiento que hagan posible la convivencia democrática y desarrollan su autonomía. Los padres de familia participan y colaboran con el proceso educativo de sus hijos en coordinación con los directivos y docentes.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica se orienta hacia la generación de valor (mejora de la situación inicial) en cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados en la propuesta de solución. Así, en los procesos estratégicos de dirección y liderazgo: PE01.1 formulación del PEI, PE01.2 formulación del PCI, PE01.3 formulación del PAT y PE01.4 establecimiento del Reglamento Interno. En los procesos misionales de desarrollo pedagógico y convivencia escolar: PO02.1 Realización de la programación curricular, PO02.2. Programación del tiempo para el aprendizaje, PO02.3 disponer espacios para el aprendizaje; PO03.1 desarrollo de trabajo colegiado y PO03.3 realización de acompañamiento pedagógico.

Asimismo, los procesos PO04.1 desarrollo de sesiones de aprendizaje, PO04.2 reforzar los aprendizajes, PO04.4 evaluar aprendizajes; PO05.1 promoción de la convivencia escolar, PO05.2 prevención y resolución de conflictos, PO05.3 promover la participación de la comunidad educativa, PO05.4 vinculación de la IE con la familia. Asimismo, en los procesos de soporte: PS01.1 organización de la jornada

laboral, PS01.2 monitoreo del desempeño y rendimiento, y PS01.3 fortalecer capacidades.

La propuesta presenta procesos que implican colaboración, participación democrática y toma de decisiones concertadas. Al respecto, el directivo como líder pedagógico se proyecta promover y sostener la participación democrática de los actores educativos a favor de los aprendizajes, así como la promoción de las comunidades de aprendizaje orientadas a fortalecer espacios de reflexión sobre las prácticas pedagógicas. En tal sentido, el liderazgo cumple un rol importante por la capacidad para articular variables diversas que, de manera integrada, producen mejoras sustanciales (Bolívar, López y Murillo, 2013).

La propuesta de solución plantea oportunidades de aprendizaje en la comunidad educativa, fundadas en la instauración de espacios de reflexión sobre la práctica pedagógica. Como se evidencia en la propuesta de actividades del Plan de Acción, donde las estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica contemplan acciones que promueven la reflexión de los profesores en lo que respecta al desarrollo de su práctica pedagógica, lo que conlleva necesariamente el involucramiento de los demás actores educativos que permitan superar los aspectos críticos identificados. Así, se consignan la jornada de socialización y reflexión sobre los resultados de la sistematización de la práctica docente y la jornada de reflexión sobre los resultados de la aplicación de las encuestas de opinión.

La propuesta de solución plantea acciones para asegurar la centralidad del liderazgo pedagógico de los directivos de la institución educativa orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes. Como se puede observar, la propuesta de solución plantea acciones relacionadas con las cinco prácticas del liderazgo pedagógico; así, por ejemplo, se plantean como metas mejorar los niveles de aprendizaje; se prevé la implementación de planes de mejora, la previsión de recursos, así como también, el monitoreo y acompañamiento del trabajo docente. Al término del año escolar se prevé la sistematización de los resultados del MAE.

La propuesta de solución considera estrategias viables de monitoreo y acompañamiento de las prácticas pedagógicas, consistentes en la retroalimentación formativa positiva, la cual busca que, fruto del diálogo entre el director y el docente, este último se dé cuenta de sus aciertos. La retroalimentación supone un modo para incentivar el compromiso con una práctica educativa nueva que convierta el aula en un espacio acogedor para los educandos y docentes.

La propuesta de solución considera estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del desempeño docente para la reflexión sobre la práctica pedagógica. En el presente caso, el portafolio constituye una estrategia de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación; la visita al aula y las encuestas de opinión constituyen estrategias de heteroevaluación, y los círculos de interaprendizaje pueden considerarse como estrategias de coevaluación. Asimismo, se aplicará una prueba de papel y lápiz a los estudiantes, cuyos resultados se analizarán y socializará con toda la comunidad educativa, finalmente se elaborará el informe de los resultados del aprendizaje de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.

El monitoreo pedagógico es definido como un “(...) proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula” (Ministerio de Educación, 2017a, p.10). Por su parte, el acompañamiento pedagógico “es el conjunto de actividades que desarrolla el equipo directivo con el objetivo de brindar asesoría pedagógica al docente en un marco de interaprendizaje. Son importantes: el intercambio de experiencias, los espacios de reflexión, las jornadas técnico pedagógicas, entre otras” (Ministerio de Educación, 2015b, p.43).

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que sirven como referentes de la implementación del MAE; es el caso de la experiencia exitosa denominada “Acompañamiento a la labor docente”, que se realizó en la Escuela Cardenal José María Caro ubicada en la localidad rural La Tercera, de la comuna de Longaví, Región del Maule, República de Chile. La práctica consiste en un conjunto de acciones articuladas, que brindan apoyo a los profesionales del establecimiento y que incluye perfeccionamiento, observación de clases, retroalimentación sistemática y seguimiento de los acuerdos adoptados (Agencia de Calidad de la Educación, 2017).

Otra buena práctica denominada “Sistema de trabajo colaborativo y acompañamiento entre docentes”, realizada en la Escuela México de Michoacán, provincia de Osorno, Región de Los Lagos, República de Chile, tuvo como finalidad mejorar los procesos pedagógicos y de potenciar el desarrollo de competencias profesionales. En cuanto a los logros asociados a la práctica, estos se refieren a tres tópicos: características y habilidades docentes; clima de convivencia y clases que favorecen el logro de los aprendizajes; y compromiso y reconocimiento de la comunidad (Agencia de Calidad de la Educación, 2017).

Asimismo, se hace referencia a la experiencia denominada “Participación de la comunidad en actuaciones educativas de éxito”, la cual es una práctica exitosa de gestión escolar desarrollada por la IE 1038 María Parado de Bellido de Lima Cercado - UGEL 03, que tiene como objetivo lograr resultados de aprendizaje en los estudiantes a partir de la transformación colectiva de institución escolar en una comunidad de aprendizaje (Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, 2016).

Los directivos de la Institución Educativa “Víctor Andrés Belaúnde”, en este momento presentan dificultades para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberán asumir riesgos como el lograr la generación de espacios para el diálogo reflexivo y retroalimentación; situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Se prevé el empleo de estrategias e instrumentos de monitoreo para recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente, así como el empleo del enfoque crítico reflexivo en el proceso del acompañamiento con el propósito de fortalecer las capacidades docentes en el área de Comunicación.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Estos tres aspectos constituyen los principales temas de la alternativa de solución.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. Sobre esta temática se abordan la definición, las estrategias y los instrumentos utilizados.

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* Las exigencias actuales de nuestra sociedad han dado lugar a la configuración de un nuevo rol directivo desde el enfoque de liderazgo pedagógico. Asumir este tipo de liderazgo exige realizar un proceso importante, como lo es el monitoreo pedagógico, el cual es definido como un “(...) proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula” (Ministerio de Educación, 2017a, p. 10). En otros términos, el monitoreo puede entenderse como un proceso que nos permite identificar potencialidades y aspectos críticos de la práctica pedagógica que nos permitan adoptar medidas adecuadas y oportunas para la mejora de los aprendizajes.

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo.* De acuerdo con las particularidades del contexto institucional, los requerimientos de los docentes, y conforme a la propuesta del Ministerio de Educación (Ministerio de Educación, 2017a), pueden utilizarse como estrategias la visita al aula, la observación entre pares y la autogestión.

- Visita al aula. Según esta estrategia, “el director o un directivo visitan el aula del docente para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado” (Ministerio de Educación, 2017a, p. 32). Asimismo, se indica que “su propósito es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, contar con información confiable y oportuna (...)” (Ministerio de Educación, 2014, p. 53).

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* Los instrumentos se eligen en función de las estrategias de monitoreo utilizadas, pudiendo optar por el uso de la ficha de observación y el cuaderno de campo. A continuación, veamos cada uno de ellos:

- Ficha de observación o ficha de monitoreo al docente. Esta herramienta se orienta al registro de los hechos pedagógicos observados como resultado de la visita en aula y la asesoría personalizada con el docente. Articulados a los compromisos de gestión escolar, la ficha considera los siguientes aspectos: Programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo en el aula, uso adecuado de las rutas de aprendizaje, uso adecuado de los materiales y recursos educativos, y clima de aula (Ministerio de Educación, 2014).

- Cuaderno de campo. Es una herramienta pedagógica empleada por el directivo para registrar información producto de las visitas al aula. En otras palabras, podemos decir que el cuaderno de campo es un instrumento de registro flexible, de uso frecuente, que debe adecuarse a los propósitos u objetivos de la información que se quiere registrar. El registro se asemeja a una fotografía de aula, en la cual se registra con exactitud los hechos y percepciones de los actores educativos (Minedu, 2014).

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. Se abordan la definición y las estrategias utilizadas.

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* Según el Ministerio de Educación, el acompañamiento pedagógico “es el conjunto de actividades que desarrolla el equipo directivo con el objetivo de brindar asesoría pedagógica al docente en un marco de interaprendizaje. Son importantes: el intercambio de experiencias, los espacios de reflexión, las jornadas técnico pedagógicas, entre otras” (Ministerio de Educación, 2015b, p. 43). Desde una perspectiva crítico reflexiva y en concordancia con lo establecido en la R.S.G. N° 008-2017-MINEDU, el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que promueve en los docentes la mejora de su práctica pedagógica (Ministerio de Educación, 2017b).

Asimismo, se define el acompañamiento pedagógico como “una herramienta formativa que permite cubrir la necesidad de atención al docente, desde una asistencia técnica especializada, personalizada, sistemática y estratégica, que parte de la individualidad” (García, 2009, pp. 66-67). Con tal propósito, es evidente la necesidad de la presencia del liderazgo del directivo, como un elemento coadyuvante. Por eso, como sostiene (Horn, 2013), el liderazgo educativo influye en el desempeño de los docentes al afectar sus motivaciones, habilidades, y facilitar o dificultar los procesos de enseñanza aprendizaje, hecho que impacta en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Para que el acompañamiento sea una estrategia de apoyo y desarrollo profesional, el directivo como líder pedagógico debe poseer ciertas actitudes y habilidades sociales básicas, tales como: empatía, asertividad, optimismo, pensamiento holístico, actitud desprejuiciada, perspicacia, escucha activa, capacidad de resolución de problemas, capacidad de planificación y manejo de la comunicación no verbal. Asimismo, debe mostrar dominio de las competencias y desempeños establecidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo, básicamente de las competencias 5 y 6.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Al igual que el monitoreo, el acompañamiento debe adecuarse a las necesidades de cada docente. Son estrategias de monitoreo las visitas de aula, los círculos de interaprendizaje, las pasantías, las jornadas de autoformación docente, la comunicación virtual, la sistematización de la buena práctica y los talleres de seguimiento.

- Círculos de interaprendizaje. Al respecto, se señala que “son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los que se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico” (Ministerio de Educación, 2017a, p. 49). Como se puede apreciar, los círculos de interaprendizaje constituyen espacios propicios para intercambiar puntos de vista entre docentes y directivos sobre aspectos relacionados con la práctica pedagógica.

En este caso nos referimos a pequeños grupos de docentes, de una misma institución educativa o instituciones educativas cercanas, que se reúnen con el propósito de abordar estrategias y recursos metodológicos que responden a alguna necesidad específica de la práctica pedagógica de los docentes. Se caracterizan por ser espacios de comunicación horizontal y de expresión abierta sobre los logros y fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar. Al respecto, Maguiña, Namuche y Gonzales (2010) señalan que en dichos espacios se desarrolla una cultura de interaprendizaje entre pares, donde predomina la empatía y la ayuda; donde se intercambian experiencias, a partir de las cuales se aprende de otros, fortaleciendo sus capacidades de trabajo colaborativo y se gana claridad acerca de dudas comunes.

5.1.1.3. Evaluación. Sobre esta temática se abordan la definición y los instrumentos de evaluación.

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* Sabemos que un recurso para la mejora de los procesos educativos, es su evaluación. Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente constituye un procedimiento de valoración de la práctica

pedagógica fundamentada en evidencias, que busca propiciar en los profesores la autoevaluación sobre su propio desempeño, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias profesionales señaladas en el Marco de Buen Desempeño Docente (Ministerio de Educación, 2017a).

5.1.1.3.2. *Instrumentos de evaluación.* De acuerdo con las estrategias seleccionadas, los instrumentos a utilizar son: lista de cotejo, cuestionario de opinión, lista de control, ficha de autoevaluación, escala valorativa de portafolio, lista de cotejo de portafolio, cuadros de doble entrada de sistematización de resultados y gráficos estadísticos.

- Lista de cotejo. Es un instrumento que permite apreciar la presencia o ausencia de ciertas características o atributos relevantes de la práctica docente.

- Cuestionario de opinión. Permite conocer la apreciación de los estudiantes respecto del desempeño docente en el aula.

- Lista de control. “Consiste en un listado de ítems que hacen referencia a características referentes a diferentes categorías a observar sobre las cuales el director tendrá que marcar si se producen” (Ministerio de Educación, 2017a, p. 68).

- Ficha de autoevaluación. Este instrumento que “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, entre otras cuestiones” (Ministerio de Educación, 2017a, p. 61).

- Escala valorativa. Permite realizar una evaluación graduada de la conducta o rasgo observado. Se describe el grado de intensidad o frecuencia de una conducta o característica.

- Cuadro de doble entrada de sistematización de resultados. La matriz o cuadro de doble entrada es un tipo de operación de registro que permite organizar y sistematizar información a partir de columnas horizontales y verticales que concentran y relacionan la información que se ha obtenido a partir de los datos obtenidos (Universidad Autónoma de México, 2017).

- Gráficos estadísticos. Representación visual de una serie de datos estadísticos.

5.1.2 Área curricular de Comunicación. El área de Comunicación promueve el desarrollo de la competencia comunicativa para que los estudiantes logren comprender textos diversos, en múltiples realidades comunicativas y con diferentes interlocutores, con el propósito de satisfacer sus necesidades funcionales de comunicación. El desarrollo de estas competencias “(...) se da mediante el uso del

lenguaje, una herramienta fundamental para la formación de las personas pues permite tomar conciencia de nosotros mismos al organizar y dar sentido a nuestras vivencias y saberes” (Ministerio de Educación, 2016c, p. 90).

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. Para lograr que los estudiantes sean competentes, debemos desarrollar un conjunto de capacidades en escenarios en los que tengan la oportunidad de interactuar con los demás. Respecto de la capacidad de comprensión de textos, esta se adquiere en forma práctica, a partir de textos que transmitan un mensaje, y no de palabras aisladas y fuera de contexto. Por esta razón, se asume el enfoque comunicativo “(...) como un espacio para que los estudiantes aprendan a comunicarse a partir de situaciones prácticas” (Ministerio de Educación, 2013, p.19).

5.1.2.2. Competencia. Según el problema priorizado y de acuerdo con la R.M. N° 199-2015-Minedu, se aborda la competencia Comprende textos escritos. Según esta, “el estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas” (Ministerio de Educación, 2015c, p. 108). Con tal objetivo, “(...) debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas” (Ministerio de Educación, 2015c, p. 108).

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para promover la competencia. El Ministerio de Educación (2015c) propone como estrategias:

- Identificación del tema y la idea principal. Para ello, se debe formular las preguntas: ¿De qué trata el texto? y ¿qué es lo más importante que el autor me está diciendo sobre el tema?

- Reconocimiento y empleo de la estructura textual. Presentar a los estudiantes variedad de textos en los que se muestren diferentes estructuras textuales.

- Elaboración del resumen. Para lo cual se debe efectuar una lectura atenta del texto, el subrayado de ideas temáticas, la organización de la información según la secuencia del texto original y la redacción del resumen.

Otros, como Romero (2016) propone seis estrategias efectivas para desarrollar la comprensión de textos, siendo estas: Conectar, visualizar, preguntar, inferir, determinar la importancia y sintetizar. Finalmente, mencionamos a Idrogo (s/f) quien propone como estrategias, las siguientes:

- Estrategias antes de la lectura: Anticipación y predicción.

- Estrategias durante la lectura: Subrayado, circulado y sumillado.
- Estrategias después de la lectura: Resumen, paráfrasis, síntesis y jerarquización de la información.

5.1.2.2.2. *Recursos metodológicos para desarrollar la competencia.* Los materiales educativos se constituyen en herramientas pedagógicas que facilitan el proceso de enseñanza – aprendizaje; asimismo, como recursos que complementan el desempeño docente (Ministerio de Educación, 2016c). Nos referimos a:

- Textos para estudiantes. Material de apoyo que muestra información actualizada y un conjunto de actividades para afianzar su aprendizaje.
- Manual para docentes. Ofrece orientaciones metodológicas al docente.
- Cuaderno para el estudiante. Ofrece textos variados, actividades y talleres que permiten al estudiante mejorar su formación como lector.

Además de los recursos mencionados, tenemos los siguientes:

- Resultados de la ECE 2016. Informe para Docentes. Ofrece sugerencias para el trabajo en clase.
- Rutas de Aprendizaje del área de Comunicación Versión 2015. Ofrece orientaciones pedagógicas y didácticas para una enseñanza efectiva de las competencias del área.
- Recursos TIC. Material audiovisual o interactivo, como textos, libros digitales, páginas web, entre otros.

5.1.2.2.3. *Planificación de sesiones de aprendizaje.* De acuerdo con el Ministerio de Educación (2016c), en el proceso de planificación de las sesiones de aprendizaje del área de Comunicación, se sigue la siguiente secuencia:

- Se formula el título de la sesión, el cual sintetiza el resultado de la sesión.
- Se describen los propósitos del aprendizaje. Estos indican las competencias, las capacidades e indicadores de desempeño.
- Se prepara la sesión de aprendizaje. Se prevé las formas organizativas, los prerrequisitos, los materiales o recursos y el tiempo.
- Se precisa la secuencia didáctica a través de los momentos de la sesión: Inicio, desarrollo y cierre.

La secuencia didáctica comprende el desarrollo de los procesos pedagógicos: motivación, saberes previos, propósito, problematización, gestión y acompañamiento y evaluación. Los procesos didácticos referidos a la competencia comprenden textos escritos son: Antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura. La

evaluación, así como los demás procesos pedagógicos pueden presentarse una o más veces en una sesión de aprendizaje, dependiendo de las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes.

- Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones. Las estrategias para el manejo del aula permiten disponer de variadas herramientas o métodos que establecen y facilitan las formas que tiene el docente de poner en práctica procedimientos en el aula de clases, sobre todo, cuando el comportamiento de los estudiantes afecta el normal desarrollo de la clase y, por consiguiente, el proceso de enseñanza – aprendizaje se ve entorpecido. Estas ayudan al docente en el trabajo de explicar, hacer comprender, motivar, estimular y mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, en el área curricular que está desarrollando, facilitando y contribuyendo al logro de aprendizajes de los estudiantes.

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2017c), se proponen las siguientes estrategias:

- Establecer acuerdos de convivencia consensuados con los estudiantes.
- Gestionar positivamente los conflictos, mediante el uso de mecanismos, tales como: la negociación, la mediación y la construcción de consensos.
- Promover la participación de las y los estudiantes en un ambiente democrático, respetuoso e inclusivo, con equidad de género y respeto por las diferencias culturales y lingüísticas.
- Establecer relaciones cercanas y de apoyo mutuo entre docentes y estudiantes.

Según Barrera y Valencia (2008), se proponen como estrategias: a) Expectativas de conducta y compromiso, b) señales de alerta (establecer una señal de alerta y juego de la tarjeta verde / roja, semáforo), c) sistema de refuerzo positivo (juego del buen comportamiento para el trabajo en equipo, juego yo me comprometo mejor, tarjeta por premio, premio al esfuerzo, refuerzo verbal, juego de la distensión, cuadro de estrellas, calendario de estrellas o de notas, misiones), d) análisis funcional del comportamiento (AFC), e) relajación, y f) reunión de apoderados.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Acompañamiento a la labor docente”, se realizó en la Escuela Cardenal José María Caro ubicada en la localidad rural La Tercera, de la comuna de Longaví, Región del Maule, República de Chile. Su propósito fue orientar la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje a través del acompañamiento a la labor docente, así como garantizar mayores oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes; la misma que estuvo a cargo del equipo directivo, conformado por el Director y el jefe técnico.

La trayectoria de la experiencia se puede visualizar en fases: la situación inicial en la que se diagnostican los bajos resultados y deficiente calidad de los procesos; una primera fase de reorganización y estabilización del clima laboral, marcada por la reasignación de docentes en cursos y asignaturas; una segunda fase, en la que destaca la implementación del acompañamiento a profesionales; y una tercera fase de consolidación de la práctica, donde las reuniones de reflexión pedagógica asumen un carácter de formación y perfeccionamiento docente.

Entre los principales logros de la práctica se encuentra el desarrollo profesional docente, alcanzado en parte, gracias al trabajo colaborativo, como se corrobora con los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño Docente. La realización de clases efectivas es otro logro de la práctica; los estudiantes participan realizando trabajos individuales o en grupos, los tiempos de la clase se optimizan, y se retroalimenta en forma permanente el desempeño de los estudiantes (Agencia de Calidad de la Educación, 2017).

Por otro lado, la buena práctica denominada “Sistema de trabajo colaborativo y acompañamiento entre docentes”, realizada en la Escuela México de Michoacán, provincia de Osorno, Región de Los Lagos, República de Chile, tuvo como finalidad mejorar los procesos pedagógicos y de potenciar el desarrollo de competencias profesionales. Esta práctica estuvo a cargo del equipo directivo y docente. Las acciones se muestran en cuatro fases: construcción de herramientas pedagógicas entre pares; intercambio de experiencias docentes; observación de clases y retroalimentación; y, finalmente, monitoreo de los aprendizajes de los estudiantes.

En cuanto a los logros asociados a la práctica, estos se refieren a tres tópicos: características y habilidades docentes; clima de convivencia y clases que favorecen el

logro de los aprendizajes; compromiso y reconocimiento de la comunidad (Agencia de Calidad de la Educación, 2017).

Finalmente, la buena práctica denominada “Participación de la comunidad en actuaciones educativas de éxito”, es una experiencia exitosa de gestión escolar ejecutada por la IE 1038 María Parado de Bellido del Cercado de Lima - UGEL 03, que tuvo como objetivo lograr resultados de aprendizaje en los estudiantes a partir de la transformación colectiva de la institución educativa en una comunidad de aprendizaje. Esta buena práctica consiste en abrir la escuela a la comunidad para propiciar las interacciones entre el estudiante, la familia y diversos actores integrándola al proceso de aprendizaje.

El proceso de desarrollo de la práctica comprende: 1) Sensibilización y toma de decisión, sueño institucional, priorización y planificación, 2) Incorporar las AAEE. Grupos Interactivos, Tertulias Literarias y Formación Pedagógica Dialógica, y 3) Acompañamiento y Evaluación (Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, 2016).

6. Diseño del Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión de textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa “Víctor Andrés Belaúnde” del distrito de Trujillo – UGEL 03 Trujillo Nor Oeste – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La implementación y ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, constituye la alternativa de solución más pertinente y viable para la solución del problema priorizado. Esta propuesta plantea estrategias y actividades para fortalecer las capacidades pedagógicas en los docentes, para el buen manejo y desarrollo de estrategias de comprensión de textos en el área de Comunicación. Al respecto, se tiene previsto realizar el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos

pedagógicos y la convivencia escolar; seguido del acompañamiento pedagógico mediante la implementación de círculos de interaprendizaje, y por último, la evaluación de la práctica docente a través del portafolio y las encuestas de opinión.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ MÉTODOS/ 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 área de Comunicación.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas de observación al aula realizadas.	100% de visitas de observación al aula realizadas.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	X										
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Equipo directivo	X										
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo	X										
					1.4 1.4 Primera visita al aula.	Equipo directivo			X								
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo				X							
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3).	Equipo directivo						X				X	
					1.7 Procesamiento y comunicación de resultados de las visitas 2 y 3.	Equipo directivo						X				X	
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la	Porcentaje de círculos de interaprendizaje realizados que resuelven problemas de la IE.	100% de círculos de interaprendizaje realizados en la IE.	Círculos de interaprendizaje.	1.1 Planificación de los CIA.	Equipo directivo				X							
					1.2 Organización de los CIA.	Equipo directivo				X							
					1.3 Determinación de los temas de interés que serán abordados.	Equipo responsable CIA				X							
					1.4 Ejecución de los CIA 1 y 2 según cronograma.	Equipo responsable CIA				X							
					1.5 Evaluación de los CIA en función de sus	Equipo responsable CIA					X				X		

	competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.				objetivos.												
					1.6 Implementación de un archivo de actas de la socialización de experiencias y de compromisos de mejora.	Equipo directivo					X					X	
					1.7 Difusión de los logros obtenidos como producto de los CIA.	Equipo directivo										X	
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de portafolios implementados.	100% de portafolios implementados.	Portafolio	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia del portafolio para la evaluación docente.	Equipo directivo	X										
					1.2 Selección consensuada de documentos y/o evidencias que formarán parte del portafolio docente.	Equipo directivo	X										
					1.3 Sistematización de la práctica docente de acuerdo con los documentos y evidencias contenidas en el portafolio.	Equipo directivo						X					
					1.4 Jornada de socialización y reflexión sobre los resultados de la sistematización de la práctica docente.	Equipo directivo								X			
	Porcentaje de encuestas de opinión aplicadas a los docentes.	100% de encuestas de opinión aplicadas a los docentes.	Heteroevaluación Encuestas de opinión.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la aplicación de encuestas de opinión para evaluar la práctica docente.	Equipo directivo y Municipio Escolar.	X											

					1.2 Jornada de socialización de las encuestas de opinión elaboradas por el Municipio Escolar.	Equipo directivo y Municipio Escolar.							X				
					1.3 Aplicación de las encuestas a los estudiantes, a cargo del Municipio Escolar.	Municipio Escolar							X				
					1.4 Procesamiento de resultados de las encuestas.	Equipo directivo y Municipio Escolar.							X				
					1.5 Jornada de reflexión sobre los resultados de las encuestas y la suscripción de compromisos de mejora.	Equipo directivo									X		
				Aplicación de una prueba.	1.1 Aplicación de la prueba de lápiz y papel a los estudiantes en la competencia comprende textos escritos.	Equipo directivo									X		
					1.2 Análisis y socialización de resultados de la prueba.	Equipo directivo									X		
					1.3 Elaboración del informe de los resultados de aprendizaje.	Equipo directivo									X		

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

La evaluación está dirigida a determinar la eficacia y eficiencia de las estrategias y actividades propuestas en el plan de acción; asimismo, se orienta a detectar oportunamente las deficiencias, inconvenientes y/o necesidades de reajuste de las actividades planificadas, con el fin de tomar decisiones que impliquen la continuación, modificación o la reformulación de las actividades planteadas 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 entre sus principales componentes los siguientes:

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

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

- Los recursos. Aquellos elementos que sean necesarios para la ejecución de las actividades propuestas en el Plan de Acción.

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

- Principales riesgos y medidas del Plan de Acción: Referido a la identificación de los principales riesgos que el director como líder pedagógico tiene que afrontar; además de las medidas que se tienen que adoptar para superar las dificultades que se presenten.

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

OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS POR ESTRATEGIA	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia de la observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas de observación al aula realizadas.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo.			X				- Video. - Acta de compromisos. - Fotos.	Lista de cotejo. Escala valorativa.	Equipo multimedia. Papelotes. Plumones. Fotocopias.	80% de visitas de observación a aula realizadas.
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Equipo directivo.			X				- Fotos. - Parte de asistencia.	Matriz de monitoreo del Aplicativo PAT.		
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo.			X				- Cronograma elaborado y comunicado a los docentes.			
			1.4 Primera visita al aula.	Equipo directivo.				X			- Fichas de monitoreo aplicadas.			
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo.				X			- Cuadro de doble entrada de sistematización de resultados.			
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3).	Equipo directivo.				X			- Fichas de monitoreo aplicadas. - Gráficos estadísticos.			
			1.7 Procesamiento y comunicación de resultados de las visitas 2 y 3.	Equipo directivo.				X			- Cuadro de doble entrada de sistematización de resultados.			
Acompañar la práctica docente	Porcentaje de círculos	Círculos de interapren-	1.1 Planificación de los CIA.	Equipo directivo.				X			- Acta de reunión.	Ficha de cotejo.		80% de círculos de

mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	de interaprendizaje realizados que resuelven problemas de la IE.	dizaje.										- Fotos.	Ficha de autoevaluación.	Equipo multimedia. Papelotes. Plumones. Fotocopias.	interaprendizaje realizados en la IE.	
			1.2 Organización de los CIA.	Equipo directivo.				X								- Acta de reunión. - Fotos.
			1.3 Determinación de los temas de interés a abordar.	Equipo directivo. Equipo responsable CIA.				X								- Fotos. - Acta de acuerdos.
			1.4 Ejecución de los CIA 1 y 2 según cronograma.	Equipo responsable CIA.				X								- Fotos. - Acta de acuerdos.
			1.5 Evaluación de los CIA en función de sus objetivos.	Equipo directivo. Equipo responsable CIA.				X								- Fotos. - Video. - Acta de compromisos.
			1.6 Implementación de un archivo de actas de la socialización de experiencias y de compromisos de mejora.	Equipo directivo.	X											- Álbum de fotos - Actas de compromisos.
			1.7 Difusión de los logros obtenidos como producto de los CIA.	Equipo directivo.	X											- Panel de productos de los CIA.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia	Porcentaje de portafolios implementados.	Portafolio.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia del portafolio para la práctica docente.	Equipo directivo.	X							- Video. - Acta de compromisos. - Fotos.	Lista de cotejo de portafolio. Rúbrica de portafolio. Escala valorativa.	Equipo multimedia. Papelotes. Plumo-	80% de portafolios implementados.	
			1.2 Selección consensuada de documentos y/o evidencias que formarán parte del	Equipo directivo.	X											- Fotos. - Acta de compromisos.

			suscripción de compromisos de mejora.															
		Aplicación de una prueba.	1.1 Aplicación de la prueba de lápiz y papel a los estudiantes en la competencia comprende textos escritos.	Equipo directivo.	X									- Pruebas.	Registros.	Prueba Impresiones.		
			1.2 Análisis y socialización de resultados de la prueba.	Equipo directivo.	X									- Fotos.	Registros.	Plumones Papelotes.		
			1.3 Elaboración del informe de los resultados de aprendizaje.	Equipo directivo.	X									- Informe.	Informe..	PC Impresora. Papel bond.		

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%)

La implementación y ejecución del Plan de Acción conlleva muchos riesgos que el director en su condición de líder pedagógico tiene que saberlos identificar, evaluar y afrontar. En este sentido, el directivo tiene que convocar la participación de los demás actores educativos para adoptar medidas consensuadas que permitan superar las dificultades que se presenten. A continuación, mostramos el cuadro de riesgos y medidas a adoptar según los objetivos específicos.

Objetivo específico	Riesgos	Medidas a adoptarse
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> -Desconocimiento de los instrumentos de monitoreo. -Escasa cultura de monitoreo. -Desconocimiento del MBDD. 	<ul style="list-style-type: none"> -Socializar el plan de monitoreo -Realizar una explicación detallada de los instrumentos de monitoreo. -Monitoreo entre pares.
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> -No existe un horario establecido para el acompañamiento. -Tiempo limitado por actividades administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sensibilizar a los docentes. -Asesorías en las horas de trabajo colegiado. -Empleo del enfoque crítico reflexivo.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> -No tengan cultura organizacional -Nunca se haya hecho reflexión escrita de su práctica pedagógica 	<ul style="list-style-type: none"> -Jornada de sensibilización sobre la importancia del portafolio y la encuesta de opinión. -Implantar una cultura evaluativa en la IE.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los costos de la implementación y ejecución de las actividades, cuyo financiamiento se realiza con recursos propios captados por la institución educativa, conforme a lo previsto en el D.S. N° 028-2007-ED que aprueba el Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas.

El cuadro que se muestra a continuación, describe las actividades del Plan de Acción, los periodos de ejecución, los costos y las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo.	S/ 4.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Primera semana de marzo.	S/ 4.00 de fotocopias.	Recursos propios..
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Primera semana de marzo..	S/. 1.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Tercera semana de mayo.	S/ 4.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Primera semana de junio.	S/. 1.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3).	Agosto – Noviembre.	S/ 4.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.7 Procesamiento y comunicación de resultados de las visitas 2 y 3.	Agosto – Noviembre.	S/. 1.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.1 Planificación de los eventos CIA.	Segunda semana de junio.	S/ 4.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.2 Organización de los CIA.	Segunda semana de junio.	S/ 4.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.3 Determinación de los temas de interés a ser abordados.	Primera semana de julio.	S/ 4.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.4 Ejecución de los CIA 1 y 2 según cronograma.	Segunda semana de junio.	S/ 1.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.5 Evaluación de los CIA en función de sus objetivos.	Primera semana de julio.	S/ 4.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.6 Implementación de un archivo de actas de la socialización de experiencias y compromisos de mejora.	Segunda semana de julio.	S/ 1.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.7 Difusión de los logros obtenidos como producto de los CIA.	Primera semana de octubre.	S/. 4.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.1 Jornada de sensibilización	Primera semana de	S/ 4.00 de fotocopias.	Recursos propios.

sobre la importancia del portafolio para la evaluación docente.	marzo.		
1.2 Selección consensuada de documentos y/o evidencias que formarán parte del portafolio docente.	Segunda semana de marzo.	S/. 5.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.3 Sistematización de la práctica docente de acuerdo con los documentos y evidencias contenidas en el portafolio.	Segunda semana de agosto.	S/. 5.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.4 Jornada de socialización y reflexión sobre los resultados de la sistematización de la práctica docente.	Primera semana de setiembre.	S/ 5.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.5 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la aplicación de encuestas de opinión para evaluar la práctica docente.	Segunda semana de marzo.	S/. 4.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.6 Jornada de socialización de las encuestas de opinión elaboradas por el Municipio Escolar.	Primera semana de agosto.	S/. 5.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.7 Aplicación de las encuestas a los estudiantes, a cargo del Municipio Escolar.	Tercera semana de agosto.	S/. 4.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.8 Procesamiento de resultados de las encuestas de opinión.	Tercera semana de agosto	S/. 1.00 de impresiones.	Recursos propios.
1.9 Jornada de reflexión sobre los resultados de las encuestas y la suscripción de compromisos.	Segunda semana de setiembre.	S/. 20.00 de papelotes y plumones.	Recursos propios..
1.1 Aplicación de la prueba de lápiz y papel a los estudiantes en la competencia comprende textos escritos.	Segunda semana de setiembre.	S/. 30.00 de fotocopias.	Recursos propios.
1.2 Análisis y socialización de resultados de la prueba.	Tercera semana de setiembre.	S/. 5.00 de papelotes y plumones.	Recursos propios.
1.3 Elaboración del informe de los resultados de aprendizaje.	Primera semana de octubre.	S/. 3.00 de impresiones.	Recursos propios.
TOTAL		S/. 135.00	

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 permitió brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de aprendizaje en la competencia “comprende textos escritos” y la toma de decisiones estratégicas para la propuesta de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa “Víctor Andrés Belaúnde”.

En primer lugar, elaboramos la Ruta de Cambio, la misma que fue el producto de la revisión de material bibliográfico, del análisis y reflexión sobre los contenidos tratados en las sesiones presenciales, los CIAG y la Asesoría Virtual. La Ruta de Cambio de la gestión escolar de la institución educativa desde el enfoque de liderazgo pedagógico permitió reflexionar sobre la importancia del cambio para el ejercicio directivo, la sensibilización y el acercamiento a la realidad de la institución educativa, el conocimiento de las fortalezas personales que aportan al ejercicio del liderazgo pedagógico y el rol como directivo en el proceso de cambio en función de las cinco dimensiones o prácticas del liderazgo de Viviane Robinson.

En segundo lugar, se convocó a una reunión de profesores y de padres de familia con el propósito de conocer la problemática institucional desde la mirada de dichos actores. En dicha reunión de trabajo se elaboró la chakana de problemas y potencialidades por campos de la vida escolar. Asimismo, a la par que se desarrollaba el Módulo uno, se elaboró el esquema de análisis multifactorial en espiral micro / meso / macro, así como el árbol de problemas, en el que se priorizó como problema el bajo nivel de aprendizaje en el área de Comunicación en los estudiantes de la IE “Víctor Andrés Belaúnde”. Además, se elaboró la chakana de desafíos y propuestas de acción para hacer el modelo de escuela; concluyendo con la redacción de la monografía sobre desafíos y alternativas relacionados al problema priorizado.

En tercer lugar, al mismo tiempo que se iba desarrollando el Módulo dos referido a la planificación escolar, se realizó la identificación de los procesos involucrados con la solución del problema priorizado, a partir del mapa de procesos de la institución educativa y el organizador de procesos para la solución del problema priorizado; asimismo, se abordó la articulación del sentido de la planificación: la visión y los

procesos con las etapas de la formulación del PEI y el PAT; concluyendo con la elaboración del informe de análisis de la ruta de planificación escolar, en la que se consolidan, además de los aspectos mencionados, las alternativas de solución para el problema priorizado y los compromisos de mejora.

En cuarto lugar, se procedió a la caracterización del problema, para lo cual se elaboró un cuadro de aspectos, fuentes de información, técnicas e instrumentos; así como también las tablas de especificaciones de los instrumentos cuantitativos y cualitativos, los que una vez elaborados y validados, fueron aplicados a los actores involucrados. Estas acciones, así como el procesamiento, las propuestas de solución y las conclusiones, quedaron plasmadas en el Informe del Diagnóstico del Plan de Acción, el mismo que fue sustentado, como parte de las exigencias del Diplomado en Gestión Escolar.

En quinto lugar, el Módulo cuatro referido a la Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, nos permitió entender que la Gestión Curricular se ubica entre los procesos de la institución educativa, como un proceso activador de los otros procesos existentes, puesto que lo más importante y la razón de ser y existir de las instituciones educativas es el aprendizaje. Es en este contexto que el planteamiento del Plan de Acción asume la recuperación de un proceso generador de aprendizaje de los estudiantes. En efecto, se plantean un conjunto de estrategias de gestión curricular, de acuerdo con las causas identificadas en el informe diagnóstico de la institución educativa.

El Módulo cinco denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió empoderarse de los conocimientos teóricos referidos a las definiciones básicas, estrategias e instrumentos del MAE. Asimismo, se dieron las orientaciones específicas para la elaboración del Plan de Acción, priorizando aspectos como la inclusión del enfoque territorial en la caracterización del contexto sociocultural de la institución educativa, el planteamiento de la alternativa de solución, la sustentación de la alternativa de solución priorizada, el diseño del plan de acción y el plan de monitoreo y evaluación.

Finalmente, durante el Módulo seis referido al Trabajo Académico II se realizó la redacción del Informe Final del Plan de Acción conforme a los indicadores propuestos en la rúbrica de evaluación, contando para tal propósito con el asesoramiento permanente de nuestra docente responsable de la formación especializada. En este

sentido, los aportes de los contenidos temáticos y transversales de los módulos de formación han significado revisión y reajuste permanente del Trabajo Académico.

10. Lecciones Aprendidas

El desarrollo de los módulos formativos, así como la formulación de los informes en cada uno de ellos, ha permitido conocer estrategias y recursos para afrontar con éxito las tareas de la gestión como líder pedagógico. A continuación, se expone lo aprendido, y cómo estos aprendizajes se vienen implementando en la IE:

- Identificar y priorizar un problema de manera dialogada y con participación de la comunidad educativa, permite abordarlo a través del diseño e implementación de un plan de acción. La realización del diagnóstico y el planteamiento de las alternativas de solución, constituyen elementos claves para la solución del problema.

- Comprender que los docentes aprenden mejor y más rápido si la metodología utilizada en las reuniones de interaprendizaje y en las jornadas pedagógicas, les permite desarrollar capacidades para su inmediata aplicación en las aulas. En la medida que el docente percibe que lo que aprende es fácilmente trasladable a su aula, entonces su capacidad de atención e interés tienen un efecto favorable para el aprendizaje.

- Promover el empoderamiento del enfoque crítico reflexivo del acompañamiento pedagógico contribuye al desarrollo profesional docente, al fortalecimiento de la institución educativa y al logro de mejores aprendizajes de los estudiantes. Los docentes se muestran más dispuestos al cambio educativo si perciben que se les ofrece un soporte técnico consistente y continuo que les orienta y retroalimenta oportuna y adecuadamente.

- Establecer una cultura de evaluación a nivel institucional contribuye de forma efectiva a la mejora de cada docente y, con ello, elevar la calidad del servicio que brinda la institución en su conjunto. Un cambio en la cultura de evaluación de las instituciones educativas debe iniciar buscando un entendimiento común y un significado compartido.

Referencias

- Agencia de Calidad de la Educación (2017). *Se puede. Doce prácticas de aula, desarrollo profesional docente y liderazgo pedagógico*. Santiago de Chile: Editorial R.R. Donnelley Chile Limitada.
- Barrera, M. y Valencia, P. (2008). *Manual de Apoyo para Docentes. Estrategias de Manejo Conductual en Aula*. Recuperado de http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0037/File/Inspector/Paz%20ciudadana%205%20Manual_Manejo_de_Aula_Docentes_Final_17.11.08.pdf
- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F. (2013). *Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación*. Recuperado de <http://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/112503/Bolivar%202.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (2016). *Participación de la comunidad en actuaciones educativas de éxito*. Recuperado de <http://www.dreilm.gob.pe/images/descarga/IV-CONGRESO-PEDAGOGICO-INTERNACIONAL/01-GESTION-ESCOLAR/06-Participacion-de-la-comunidad-educativa/PARTICIPACION-DE-LA-COMUNIDAD-EN-ACTUACIONES-EDUCATIVAS-DE-EXITO.pdf>
- García, J. (2009). *Programa de Acompañamiento pedagógico para el logro de aprendizajes en las escuelas rurales*. Recuperado de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JZ41.pdf
- Horn Küpfer, A. (2013). *Liderazgo Escolar en Chile y su Influencia en los Resultados de Aprendizaje*. Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660235/horn_kupfer_andrea.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Idrogo, G. (s/f). *Comprensión de Textos*. Recuperado de <https://www.ugel06.gob.pe/images/servicios/Recursos-materiales/compreension-lecturapdf.pdf>

- Maguiña, J., Namuche, G. y Gonzales, V. (2010). *Sub taller: Estrategias y Procedimientos del Acompañamiento Pedagógico*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2013). *Rutas del Aprendizaje del Nivel Secundario: Comprensión y Producción de Textos Escritos para el ciclo VI*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015a). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015b). *Manual de Gestión Escolar. Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015c). *Rutas del Aprendizaje Versión 2015. Área Curricular Comunicación VI ciclo*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2016a). *Texto del Módulo 2 Planificación escolar. La toma de decisiones informadas*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2016b). *Módulo 6. Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2016c). *Programa Curricular de Educación Secundaria*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2017a). *Texto del módulo 5. Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2017b). *Enfoque crítico reflexivo para una nueva docencia. “Orientaciones para el diálogo reflexivo en el proceso de Acompañamiento Pedagógico”*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2017c). *Texto del Módulo 3. Participación y Clima Institucional para una organización escolar efectiva*. Lima: MINEDU.
- Pozner, P. (2007). *Directivos Docentes: Liderazgo y Gestión de Instituciones Educativas*. Recuperado de

http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-141239_Archivo_5.unknown

Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Educación y Educadores, 14(2), 253-267. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=83421404003>

Romero, G. (2016). *6 Estrategias Efectivas para Desarrollar la Comprensión Lectora*. Recuperado de <https://educar21.com/inicio/estrategias-comprension-lectora/>

Universidad Nacional Autónoma de México (2017). *Cuadro de doble entrada*. Recuperado de <https://portalacademico.cch.unam.mx/alumno/tlriid1/unidad3/operacionesderegistro/cuadrodobleentrada>.

Vezub, L. (2010). *El desarrollo profesional docente centrado en la escuela Concepciones, políticas y experiencias*. Recuperado de: <https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/EI%2520desarrollo%2520prof%2520docente%2520centrado%2520en%2520la%2520escuela.pdf>