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° 80199 DEL DISTRITO DE MARCABAL, PROVINCIA DE SÁNCHEZ CARRIÓN - UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN – LA LIBERTAD

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

VILLANUEVA ASTO, Luis Alberto

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción……...…… 1

1. Identificación de la Problemática……...……. 3
   1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE……. 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 …… 8
   2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo……..... 10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico …… 14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución…… 18
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. Definición de monitoreo pedagógico……. 24
         5.1.1.2. Estrategias de monitoreo …… 25
         5.1.1.3. Indicadores……. 25
         5.1.1.4. Instrumentos……. 25
      5.1.2 Acompañamiento pedagógico…… 26
         5.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico……. 26
         5.1.2.2. Estrategias de acompañamiento…… 26
      5.1.3 Evaluación del desempeño docente …… 27
         5.1.3.1. Definición de evaluación…… 27
         5.1.3.2. Tipos de evaluación…… 28
         5.1.3.3. Instrumentos de evaluación…… 29
      5.1.4 Área curricular de Comunicación…… 29
         5.1.4.1. Enfoque del área de Comunicación…… 29
         5.1.4.2. Competencia: Lee textos escritos en su lengua materna…. 30
            5.1.4.2.1. Estrategias metodológicas para promover la comprensión lectora …….. 31

5.1.4.2.2. Recursos educativos…… 32
5.1.4.2.3. Diversificación curricular…… 33
5.1.4.2.4. Estrategias para favorecer el clima escolar……. 34
5.2. Experiencia Exitosa……. 35
6. Diseño de Plan de Acción ……..……. 37
6.1 Objetivos……. 37
6.1.1 Objetivo general……. 37
6.1.2 Objetivos específicos……. 37
6.2 Matriz del Plan de Acción……. 37
7. Plan de Monitoreo y Evaluación…… 41
8. Presupuesto…… 46
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción…… 48
10. Lecciones Aprendidas……. 50
Referencias...……. 51

Índice de Figuras

Figura 1.	Árbol de problemas de la I.E. N°. 80199.	07
Figura 2.	Análisis de resultados del diagnóstico.	13
Figura 3.	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.	16
Figura 4	Matriz del Plan de Acción.	39
Figura 5.	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.	42
Figura 6.	Riesgos y medidas a adoptarse	45
Figura 7.	Presupuesto del Plan de Acción.	46

Introducción

En la actualidad los estudiantes, docentes y padres de familia muchas veces encuentran dificultades de diversa índole porque cada quien tiene su propia particularidad y muchas veces esto retrasa o afecta el avance de los aprendizajes en los escolares y la IE N° 80199 no está al margen de esta realidad, por ello es imprescindible empezar a aplicar estratégicamente una ruta de cambio de la gestión escolar desde un enfoque con liderazgo pedagógico, para encontrar solución a los problemas de la institución educativa sobre todo aquellos relacionados básicamente con el aprendizajes de los estudiantes. Es allí donde se planifica el desarrollo de un Plan de Acción, para conocer cual es la realidad en el proceso enseñanza- aprendizaje.

Para garantizar la implementación de este plan, es necesario la organización interna, el apoyo externo e inicialmente varias jornadas de sensibilización para que toda la comunidad educativa entienda los propósitos de este Plan de Acción, articulada a la convivencia escolar frente al planteamiento de las alternativas de solución y al problema priorizado como es el "bajo nivel de insatisfacción en comprensión lectora en los estudiantes del III ciclo".

El liderazgo pedagógico, obliga el análisis y desarrollo del currículo para direccionar la enseñanza siguiendo los objetivos y metas propuestas con el fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes y mejorar la práctica pedagógica del docente poniendo en práctica el Plan de "Momonitoreo, Acompañamiento y Evaluación" con esto, se mejorará el desarrollo profesional del docente y el aprendizaje de los estudiantes. El trabajo académico pone en consideración de toda la comunidad, las vivencias y lecciones aprendidas que pueden ser tomadas en cuenta en el marco de mejora de la calidad educativa.

Encontraremos en primer lugar la identificación de la problemática, mediante la aplicación de estrategias como el FODA, la Chakana, el árbol de problemas y las características del contexto sociocultural, en el segundo momento da cuenta de los resultados cuantitativos y cualitativos del diagnóstico realizado, se presenta la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE., los Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen desempeño directivo. En el tercer momento se describe el rol como líder pedagógico bajo las dimensiones de Viviane Robinson.

En el cuarto momento se presenta el planteamiento de la alternativa de solución dentro de un marco socio-cultural y real con democracia y equidad, tal como lo pretende el Proyecto Educativo Nacional. En el quinto apartado se sustenta la alternativa de solución priorizada con conceptualizaciones pertinentes coherentes y claras. El diseño del plan de acción es el sexto acápite en el que se plantea objetivos, indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma en correspondencia claro está, con los objetivos propuestos y la matriz del Plan de Acción.

En el punto séptimo se propone el Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación como estrategia para garantizar el logro de los objetivos propuestos, acápite que tendrá en cuenta obstáculos y/o necesidades que se presenta en las actividades para la toma decisiones. Luego como punto octavo se da cuenta del presupuesto planteado como estimación de los recursos económicos necesarios para poder desarrollar el Plan de Acción; en el noveno apartado se presenta la descripción del proceso de construcción del Plan, explica las guías y módulos de trabajo del Diplomado y Segunda Especialidad, en el décimo punto se sintetiza todo lo vivenciado en el proceso de elaboración del Plan de Acción con el título de lecciones aprendidas. Finalmente es importante socializar esta experiencia para que pueda ser implementada por otras instituciones educativas.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80199

La IE N° 80199 "José Carlos Mariátegui la Chira" se ubica en el Centro Poblado de Chaquilbamba, Distrito de Marcabal, Provincia de Sánchez Carrión, al noreste de la ciudad capital de la provincia Huamachuco a una distancia aproximada de 25 km, el terreno es una planicie que en épocas de lluvia se torna pantanoso, con temperatura que va desde los 13 a 15 grados centígrados, y a 3 200 m. de altitud aproximadamente, clima frio, vientos y lluvias permanentes, sobre todo en la estación de invierno en los meses de diciembre hasta abril.

En la actualidad la IE. N° 80199 brinda los servicios en los niveles de primaria y secundaria, con 156 alumnos matriculados, distribuidos del primero al sexto grado en el nivel primaria y 201 estudiantes en el nivel secundaria, en los grados del 1° al 5° bajo la modalidad de Jornada Escolar Completa; el padrón de padres de familia registra 190 asociados en APAFA, cuenta con seis docentes del nivel primaria y 12 en el nivel secundaria, además tiene tres vigilantes y seis trabajadores administrativos

La infraestructura de la I.E. es una parte de material noble y otra de adobe con la distribución siguiente: el pabellón "A" de dos pisos donde se ubican seis aulas del nivel secundaria, el pabellón "B" de dos pisos, donde funciona el nivel primaria con 6 aulas, el pabellón "D" de dos pisos, cuya construcción es de adobe, aquí se ubica el aula funcional de inglés, la biblioteca y ambientes administrativos, recientemente se están instalando dos ambientes prefabricados para sala de profesores y para usos múltiples, también cuenta con un almacén, una cocina, un comedor y dos baterías de servicios higiénicos.

Por la comunidad pasa la carretera asfaltada de una sola vía que lleva al distrito de Marcabal y hasta la vecina Provincia de Cajabamba en Cajamarca. Además cuenta con los servicios básicos de luz eléctrica, agua entubada, desagüe de red pública, de telecomunicaciones como: telefonía móvil, Internet, TV satelital y servicio de recojo de basura semanal (los servicios aún son deficientes). La principal actividad económica de la población es la agricultura y la ganadería que se convierte en

sustento para más de 200 familias que viven en este centro poblado, por lo que el rol de la I.E.es preparar estudiantes con visión de futuro para incorporarse de manera profesional en las labores agropecuarias y ganaderas dándole valor agregado a los productos para generar mercados reconocidos y mejorar su condición de vida.

La sociedad requiere estudiantes que lean, críticos y reflexivos, con elevada autoestima, que respeten su medio ambiente, que hagan uso de manera responsable los recursos naturales y culturales, con hábitos de higiene personal, que desarrollen una cultura de prevención, sepan resolver problemas de la vida diaria, empoderados y que practican valores como el respeto, la honestidad, justicia y solidaridad, que hagan uso eficiente de las tecnologías de la información y comunicación, y que sepa convivir en armonía con los integrantes de su comunidad.

Por ello, y para lograr las de metas, objetivos y demandas de la comunidad, se cuenta con la colaboración de organizaciones internas de la institución educativa, así tenemos el CONEI, la Asociación de Padres de Familia, Qali-warma, Equipo de Tutoría, Equipo Directivo, Municipio Escolar y Policías Escolares, que bajo alianzas estratégicas con autoridades locales y organizaciones sociales se desarrollan actividades culturales, deportivas, cívicas y de salud integral, ellas son: Alcalde del consejo menor del Centro Poblado, Teniente Gobernador, Congregación Evangélica, JAS, Cuna Más, Ronda Campesina, Programa Juntos, Centro de Salud y líderes de la comunidad, con los cuales lograremos ofrecer una educación de calidad para formar estudiantes que se interesen también por la investigación, la práctica de valores, el cultivo de su identidad y una cultura de prevención.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego de haber analizado la documentación que evidencia los resultados de aprendizaje de los estudiantes como son: ECE 2015 y 2016, actas y registros oficiales se determinó el problema que dificulta el logro óptimo de aprendizaje: "Nivel insatisfactorio en comprensión lectora en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de la E.B.R. de la IE N° 80199 del Centro Poblado de Chaquilbamba distrito Marcabal, provincia de Sánchez Carrión, Región la libertad.

El bajo nivel insatisfactorio en comprensión lectora en los estudiantes del III ciclo, ha motivado para encontrar las causas y efectos luego del análisis mediante la técnica del árbol de problemas, Una de las causas que ha provocado este problema es que los docentes no aplican estrategias adecuadas de comprensión lectora, cuyo factor preponderante según Leithwwod es la motivación, ya que los docentes no se comprometen con las metas propuestas por la institución, con los nuevos paradigmas y modelos, a esto se suma la falta de predisposición para capacitarse. Lo que ha generado que el estudiante no comprenda lo que lee.

Otra de las causas es la no contextualización de las lecturas que se les brinda a los estudiantes, está se relaciona con el factor de capacidades lo que indica que el docente no está capacitado para crear textos inspirados de la realidad o para contextualizar aquellos de otras realidades, esto trae como consecuencia el desinterés del estudiante por leer, el aburrimiento y la desmotivación; al no promoverse el hábito por la lectura, influye entonces al bajo rendimiento escolar.

El uso limitado de las rutas de aprendizaje también ha sido causa que se asocia al factor de las motivaciones y que están relacionadas a la falta de responsabilidad y compromiso con su trabajo, la de preparase para el aprendizaje y para la enseñanza óptima de los estudiantes, por ello no se diversifica el currículo, tampoco se contextualiza la programación anual, ni las unidades didácticas, por lo que la planificación curricular de los docentes sigue siendo tradicional.

Una cuarta causa del problema es el escaso monitoreo y acompañamiento a los docentes por las diferentes responsabilidades administrativas del directivo que no permite hacer un seguimiento al docente de manera constante. Un factor importante relacionado con esta causa es la planificación del monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE), al no realizar y evaluar el acompañamiento, los docentes incumplen con su programación de sesiones y por lo tanto improvisan actividades en el desarrollo de la clase.

Una quinta causa del problema es el poco uso de recursos y medios educativos, existentes en la IE, cuyo factor se relaciona con las capacidades y destrezas que debe tener el docente no solamente para preparar su material, sino también para usarlo de manera adecuada aquellos con los que cuenta la Institución Educativa, ya que esto genera que los estudiantes se muestren desmotivados para involucrarse con interés en las actividades de aprendizaje, por el contrario se busca llevar a cabo una clase de

manera dinámica y sobre todo para que los estudiantes puedan entender mucho mejor aquello que parece muy abstracto.

Y por último, la sexta causa es la escasa empatía en los docentes y esto se relaciona con el factor de las motivaciones ya que es importancia el manejo de las emociones y el desarrollo personal y profesional, por lo tanto, la amenaza, el miedo y el temor del estudiante frente al doc 5 hace que éste no aprenda de manera libre, crítica y creativa, por el estado emocional en que se encuentra, Por ello los resultados del rendimiento académico en el área de comunicación son insatisfactorios.

Es allí donde resalta la labor del líder pedagógico que no solo identifica la problemática existente en la institución, sino que implementa, de manera coordinada, organizada y colegiada un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que soluciona esta problemática relacionada a la práctica docente, a lo técnico pedagógico, para el fortalecimiento de capacidades, el desarrollo de su profesionalidad e identidad del docente, ya que esto redundará en la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

No obstante, es menester propiciar la formación de comunidades profesionales de aprendizaje ya que nuestros maestros muestran predisposición para analizar la visión y misión de la I.E., para trabajar de manera cooperativa e intercambiar experiencias y participar en actividades reflexivas y de desarrollo profesional además para conocer, analizar y aplicar el currículo de manera adecuada y eficiente, para ello se brindará un soporte pedagógico permanente de acuerdo al requerimiento de la comunidad en mención desarrollando las habilidades interpersonales y actitudes de los integrantes de comunidad educativa.

A esto se suma la organización interna, como el Consejo Educativo Institucional, para solucionar las dificultades, técnico pedagógicas, administrativas y de recursos educativos, la Asociación de Padres de Familia, para proporcionar los recursos y las organizaciones estudiantiles, también las asociaciones de la comunidad e instituciones políticas como el consejo municipal del Centro Poblado y las instituciones, como el Centro de Salud; se logrará superar la problemática de la Institución Educativa centrada en el logro de aprendizajes de los estudiantes, estableciendo con los docentes las comunidades profesionales de aprendizaje para mejora de la práctica pedagógica.

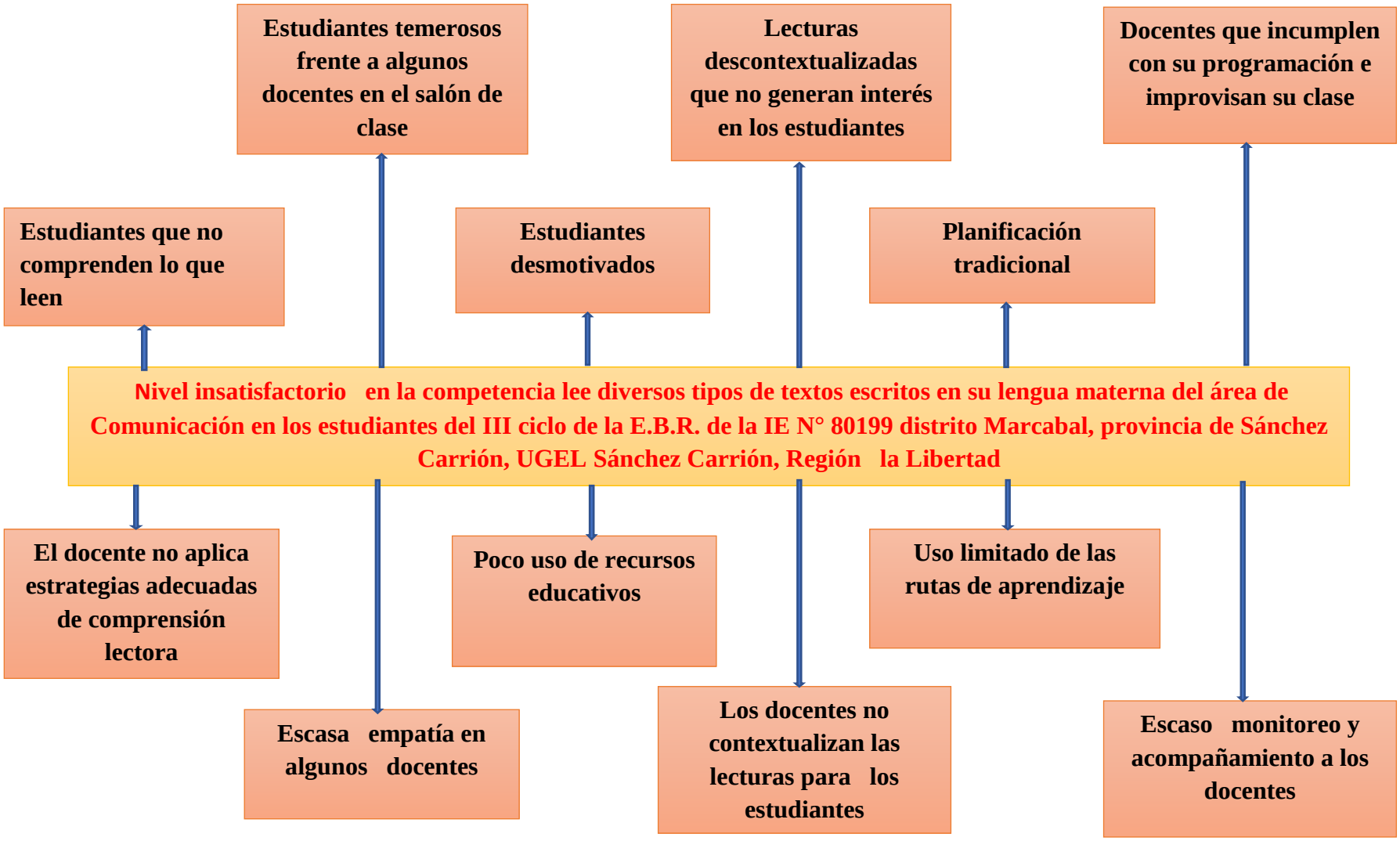

Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Para obtener estos resultados se tenido que elaborar, aplicar y consolidar las fichas de monitoreo a los docentes del III ciclo, así como también socializar las mismas, para obtener datos reales y evitar el malestar del docente, los resultados arrojan lo siguiente: el 100% de docentes tienen dificultad para aplicar adecuadamente estrategias de comprensión lectora en función a las necesidades e intereses de los estudiantes, de tal manera que los estudiantes tienen dificultad para comprender los textos que leen, esto se debe a que no se ha realizado capacitaciones ni talleres sobre estrategias de comprensión lectora para los docentes como: antes durante y después de la lectura, el parafraseo, los contenidos paratextuales, los niveles de comprensión lectora y otros

De igual manera, el 100% de docentes tienen dificultad para contextualizar sus sesiones de aprendizaje y consecuentemente las lecturas que se les brinda a los estudiantes, por ello los estudiantes no ponen interés ni dedicación en las lecturas que se les reparte ya que los contenidos descritos son de realidades distintas que poco o nada conocen por estar descontextualizados de su realidad, esto se debe a que los docentes no están capacitados en diversificación curricular y contextualización de capacidades y desempeños.

Por otro lado, el 50% de los docentes tienen inconveniente para utilizar medios, materiales y recursos educativos de manera oportuna en las sesiones de clase, por lo tanto tampoco logran despertar el interés ni la motivación intrínseca en los estudiantes, esto se debe a que no se ha desarrollado talleres de elaboración y buen uso de materiales educativos, a esto se suma que los docentes no revisan los manuales de uso y cuidado de los módulos educativos que asigna el ministerio de educación así como de los textos y cuadernos de trabajo.

2.1.2 Resultados cualitativos. En esta oportunidad se ha diseñado también una guía de preguntas y mediante la entrevista fueron aplicadas al grupo focal de estudiantes cuyos resultados se pasa a describir, respecto al Clima Escolar, los

estudiantes ponen atención cuando explica el profesor y levantan la mano para opinar, lo que indica que las sesiones se desarrollan en un buen clima escolar en el aula cuando está presente el profesor. Cuando los niños son molestados avisan y el docente pone orden. Según su manifiesto, a ellos les gusta trabajar en grupo porque se ayudan entre si, lo que demuestra que hay un buen trato entre estudiantes, así mismo los niños muestran respeto y consideración al profesor dentro y fuera del aula porque conocen las normas de convivencia, pero se cumple, sólo cuando está presente el profesor, por temor a ser castigados y para no ser amenazados con el "chocolate".

Sin embargo, los estudiantes también manifiestan ser maltratados por el docente cuando no cumplen con las actividades (se les jala la oreja), lo que implica que los niños hacen las tareas por obligación y miedo, más que por el placer de aprender. Pero también, los estudiantes reciben caramelos y pintan cuando se portan bien, lo que genera un refuerzo negativo en el estudiante, ya que sólo cumplirán con hacer las tareas cuando se les ofrezca los caramelos, esto no es recomendable, ya que para lograr que los estudiantes se involucren en las actividades es mejor utilizar medios y materiales concretos y objetivos para que los estudiantes puedan manipular, explorar y utilizar los materiales esto será una experiencia más directa, motivadora y duradera para los niños.

Un buen clima escolar en el aula empieza por el respeto del docente a los estudiantes y que la disciplina debe formarse y no obligarse con acciones negativas, los docentes deben crear un clima apropiado para que el estudiante aprenda, las buenas relaciones entre actores educativos, los problemas debe solucionarse en diálogo con los estudiantes, sobre la base de criterios morales, normas establecidas de convivencia y sobre todo, respetando los códigos la idiosincrásica del estudiante, mediante negociaciones pacíficas. Ello implica desarrollar de manera periódica las jornadas de reflexión con los docentes, con la invitación a psicólogos y DEMUNA, para concientizar a los docentes en el respeto al Código del niño y el adolescente.

Así mismo, a nivel de institución educativa contamos con el departamento de psicología que trabajará con el docente para orientarlo en el reconocimiento y manejo de emociones y el agotamiento emocional en el quehacer educativo en el manejo de la disciplina y fortalecimiento de habilidades interpersonales con los estudiantes, de tal manera que el docente muestre empatía, mediante una

comunicación eficaz, una escucha activa y expresiones con asertividad, para mejorar la autoestima de los estudiantes.

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

El nivel insatisfactorio en comprensión lectora en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de la E.B.R en la IE N° 80199, ha generado la realización de un diagnóstico, de ello los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permite afirmar que los docentes tiene dificultad para aplicar adecuadamente estrategias de comprensión lectora, esto se debe a que no se ha realizado eventos de capacitación al respecto, así mismo les cuesta manejar de manera apropiada y oportuna materiales y recursos educativos, porque tampoco se ha desarrollan talleres para superar esta falencia, también tienen dificultad para contextualizar sus sesiones de aprendizaje, lo que evidencia que no están capacitados en diversificación curricular y contextualización de contenidos.

Entre los procesos de la IE que se encuentran implicados con respecto a los resultados encontrados están los referidos al proceso operacional, concerniente a la preparación de las condiciones para la gestión de los aprendizajes, teniendo en cuenta la programación curricular, ya que la planificación es vital para desarrollar eficientemente la sesión de clase, esto ayudará al logro del propósito esperado. (PO02.1) Otro aspecto congruente es la de fortalecer el desempeño docente mediante la realización del acompañamiento pedagógico, que no solo ayudará al desarrollo profesional del docente, sino que se logrará la cooperación y cohesión entre el profesorado, así como el diálogo permanente sobre las prácticas pedagógicas y en consecuencia mejorará los aprendizajes de los estudiantes. (PO03.3)

Así pues, el proceso operacional relacionado a la gestión de los aprendizajes desarrollando adecuadamente sesiones de aprendizaje (PO04.1), es concordante con la competencia 5 del MBDDirectivo, ya que corresponde al directivo promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes de nuestra institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica.

Así también, la competencia seis del Marco del Buen Desempeño Directivo allí da cuenta que el director es responsable de propiciar la mejora de los procesos pedagógicos, apoyado por el equipo directivo, monitoreando y acompañando a los docentes para orientar el buen uso de los materiales educativos, en función del logro de las metas; como es también competencia del director orientar y promover la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular. (C.6-D.18).

Así mimo se puede afirmar que no se han cumplido los Compromisos de Gestión Escolar como es el Progreso Anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes durante el año 2016, y el Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. ya que por un lado la mayoría de estudiantes se ubican en el nivel de inicio y en proceso en el área de Comunicación según los resultados de la ECE y por otro, la falta de implementación del MAE no ha permitido cumplir con las visitas en aula y el acompañamiento efectivo a los docentes.

Teniendo en consideración esta relación del problema con la visión de cambio, lograr estudiantes que comprendan lo que leen, para que se comuniquen con el mundo exterior, estudiantes críticos constructivos, que practiquen valores y que respeten los recursos naturales y culturales, así como al medio ambiente, por ello diremos que las jornadas de capacitación ayuda a los docentes en la aplicación adecuada de estrategias de comprensión lectora.

En los talleres de planificación curricular, se deberá aprender a utilizar las rutas de aprendizaje, a contextualizar las lecturas a acorde con lo que queremos lograr en nuestros estudiantes, a darle mejor uso a los recursos educativos y al manejo oportuno de las rutas de aprendizaje; así mismo, los talleres de convivencia democrática, sirve para promover una mejor convivencia escolar y la expresión empática de los docentes para con sus estudiantes, y la implementación del MAE que ayuda a una mejor planificación y desarrollo de las sesiones de clase.

Ahora el reto que pesa sobre el equipo directivo de nuestra Institución, es lograr un nivel satisfactorio en comprensión lectora en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de la EBR de la IE N° 80199 del Centro Poblado de Chaquilbamba y para ello se tendrá que implementar las actividades previstas como: reuniones de capacitación, jornadas de reflexión, formación de GIAs, reuniones

colegiadas, planificación del MAE, encuentros con padres de familia y formación de grupos estudiantiles, entre otros.

En definitiva, para lograr superar los desafíos que se presentan en la institución educativa durante el desarrollo de la ruta de cambio de la gestión escolar, se tiene que implementar, ejecutar y evaluar el "Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación" , siendo la alternativa de solución que en la práctica del docente incidirá mediante la reflexión crítica de docentes y directivos, así como en la autoevaluación del quehacer educativo, porque mediante el MAE se podrá adaptar las prácticas pedagógicas a la pertinencia y requerimiento del PCI concordante con las demandas del currículo y las necesidades de los estudiantes.

Para hacer realidad lo ante dicho, debe entonces el directivo actuar con liderazgo pedagógico, no solo para la gestión eficiente del currículo, sino también para promover la cooperación y cohesión de la comunidad docente mediante el diálogo horizontal y fluido, generar las condiciones propicias para los encuentros educativos y pedagógicos con el fin de mejorar como institución educativa, solo así, se alcanzará los objetivos y metas planteadas en el plan de acción.

Se presenta a continuación el cuadro donde se sintetizan los resultados cuantitativos y cualitativos:

Problema	Diagnóstico (conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del mbddir? ¿Se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio en comprensión lectora en el área de comunicación en los estudiantes del III ciclo de la E.B.R. de la IE N°80199 del distrito Marcabal provincia de Sánchez Carrión, UGEL Sánchez Carrión, Región la Libertad.	**Resultados cuantitativos:** El 100% de docentes tienen dificultad para aplicar adecuadamente estrategias de comprensión lectora, y para contextualizar sus sesiones. El 50% de los docentes tienen inconveniente al utilizar recursos educativos de manera oportuna en las sesiones de aprendizaje.	Proceso operacional, relacionado al desarrollo pedagógico y a la gestión de los aprendizajes que implica el desarrollo de sesiones de aprendizaje y el reforzamiento de los aprendizajes, mediante la realización del acompañamiento pedagógico y la gestión de los aprendizajes.	Estos resultados no favorecen el progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.	Gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. (Minedu-2014)
	Resultados cualitativos: Hay un buen trato entre estudiantes, pero también manifiestan ser maltratados por el docente cuando no cumplen con las actividades.	La gestión óptima de la convivencia escolar lograremos un mejor rendimiento docente**.**	Gestión de la convivencia escolar en la I.E. Retención anual de estudiantes en la I.E.	Promover y sostener un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. (Minedu 2014)

Figura 2. **A**nálisis de resultados del diagnóstico

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol como líder pedagógico examina las cinco dimensiones según la investigación de Viviane Robinson, (Plan de acción y buenas prácticas para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.2016.p 7) señalamos la primera de estas que se refiere al establecimiento de metas y expectativas, porque es necesario establecer metas de aprendizaje, además estas tienen que impregnarse en el quehacer y procedimiento del aula, para trabajar sabiendo cual es el norte y a donde queremos llegar socializando las mismas, de manera propositiva y consensuada para lograr poner en marcha las metas y expectativas y cuyos logros que se irán alcanzando se informa a la comunidad educativa.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos, para ello gestionaremos de manera prioritaria los eventos de capacitación necesarios y la logística pertinente, para desarrollar los talleres de estrategias de comprensión lectora, elaboración y uso adecuado de materiales y recursos educativos, diversificación curricular y pondremos a disposición de los docentes para uso pedagógico las computadoras, retroproyectores, equipo de sonido, internet, biblioteca, y módulos de aprendizaje y material didáctico existente en la IE.

La tercera dimensión según Robinson, es la Planificación coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, en relación a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea, implementar y desarrollar el Monitoreo y Acompañamiento al personal docente de la I.E, así como desarrollar los GIA para revisar, analizar, e interpretar el Currículo nacional y de manera consensuada desarrollar competencias y capacidades articuladas, graduales y secuenciales, para la formación integral del estudiante.

La cuarta dimensión, es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, con relación a nuestro problema priorizado se establece organizar la Comunidad Profesional de Aprendizaje, las reuniones colegiadas, realizar las Jornadas de reflexión, y premiar el desempeño sobresaliente del docente, ya que deben ser reconocidos como protagonistas y sujetos activos de su proceso formativo, para propiciar su autoformación profesional y sobre todo porque son ellos juntamente con el equipo directivo los actores directos para cumplir nuestra visión de cambio favorable para la institución.

En la última dimensión que propone Robinson, considera asegurar un ambiente seguro y de soporte, con relación a nuestro problema priorizado se plantea gestionar el espacio pedagógico, libre de interferencias e interrupciones, en un ambiente de cordialidad, de orden, de protección y respeto mutuo, donde se ponga en práctica las normas institucionales de buena convivencia cuyos acápites serán claros y pertinentes como producto de la concertación democrática y unánime de la comunidad educativa en pleno.

Le corresponde al director como líder pedagógico estar enfocado en apoyar y evaluar el acompañamiento de la labor docente, pero además se organizará a la comunidad docente, se formará las comunidades de aprendizaje y se firmará convenios y alianzas estratégicas con instituciones públicas, y se coordinará con los padres de familia con el fin de desarrollar estratégicamente actividades como: el "kiosco lector" donde luego de instalado el kiosco se implantará de revistas, periódicos, folletos, trípticos etc., con la finalidad que los estudiantes tengan al alcance textos cortos y llamativos que invita a leer, el "carrito lector" se adaptará un carrito para movilizar los textos de su interés de acuerdo al ciclo y grado de estudio e ingresar a las aulas para ofrecerles un momento de lectura.

Por otro lado, y con el fin de superar la problemática planteada, se realizarán también concursos de creación y redacción de textos narrativos y poéticos, se pondrá en marcha rigurosamente el "Plan lector", además se establecerá la "Hora de lectura" "la institución y el aula letrada", de esta manera y de forma conjunta emprenderemos la consecución de objetivos y metas que garantizará en última instancia que los estudiantes comprendan los textos escritos que leen en su lengua materna.

A continuación, se presenta el cuadro denominado Caracterización del Rol como Líder Pedagógico, donde de manera didáctica se puede interpretar la relación de los aspectos descritos con el problema priorizado en la IE N° 80199.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Establecer y socializar metas y expectativas relacionadas a la mejora de los aprendizajes básicamente el área de comunicación.	La comunidad educativa y sobre todo los docentes, deben saber cuáles son las metas y expectativas que la I.E. busca lograr para mejorar los aprendizajes de estudiantes básicamente en el área de Comunicación. Minedu (2014)
Uso estratégico de recursos.	Asegurar los recursos económicos, los materiales y el personal de la I.E. se alineen a los propósitos y metas pedagógicas.	Evitar dispersar recursos, en otros aspectos que no sea la mejora de los aprendizajes, para que los docentes sientan que no están solos que todos apuntamos al mismo objetivo. . Minedu (2014)
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Reflexionar con los docentes sobre la mejora de la enseñanza. Revisar y analizar el nuevo currículo nacional con los docentes, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados. Retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándonos en la observación de sesiones de aprendizaje. Monitorear sistemáticamente el proceso de los estudiantes para la mejora de sus resultados.	Es necesario que el docente se empodere de manera reflexiva de las competencias, capacidades y estándares de progreso considerada en el currículo nacional, para que tenga siempre presente el propósito de su labor pedagógica y no pierdan de vista la formación integral del estudiante. . Minedu (2014)

Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	Participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes de manera formal, con cursos de capacitación y a través de reflexiones sobre los procesos de comprensión lectora.	Como líder pedagógico debemos no solo incentivar al aprendizaje de los estudiantes, sino que debemos participar activamente en el proceso de aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes, para que el docente sienta seguridad y confianza al requerir apoyo del directivo. . Minedu (2014)
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Garantizar que los docentes se enfoquen en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula, teniendo normas claras y pertinentes, que el docente sienta confianza y protección, en su trabajo y protección frente a presiones externas.	El líder pedagógico debe asegurar un entorno ordenado en la I.E. con normas claras y consensuadas, para asegurar una convivencia democrática y participativa como factor importante para la mejora de los aprendizajes. . Minedu (2014)

*Figura 3***.** Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Para solucionar el problema priorizado sobre el nivel insatisfactorio en la competencia: lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación en los alumnos del III ciclo, implica un proceso en donde se conjugan aspectos administrativos, de gestión, técnico pedagógico, de recursos y espacios democráticos; para ello desde la dirección se convocará a las organizaciones, de estudiantes, maestros, padres de familia y personal jerárquico para motivar y socializar las actividades relacionadas al fortalecimiento de capacidades de los maestros, mediante el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación y así lograr que toda la comunidad educativa avance en un solo objetivo y en convivencia armoniosa, para la mejora de los aprendizajes..

En este proceso se considera los compromisos de gestión escolar, para lo cual se implementará de manera integral hasta conseguir en cada uno de ellos las metas propuestas, de tal manera que se realizará jornadas de capacitación a los docentes, sobre estrategias de comprensión lectora, buen uso de los recursos didácticos, además se desarrollará talleres de planificación curricular utilizando el currículo nacional, las rutas de aprendizaje y el conocimiento de los procesos pedagógicos.

Para conocer los resultados tanto iniciales como los de salida, no solamente se aplicará estrategias de avaluación al docente, sino también a los estudiantes y se pondrá en marcha el Plan de Monitoreo y Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente (MAE) en la práctica pedagógica y en la parte evaluativa se realizará una retroalimentación aplicando estrategias de coevaluación y heteroevaluación para que comprendan que también pueden ser autores de su propia y real evaluación, de igual manera se ejecutará talleres de convivencia democrática, promoviendo la autoevaluación profesional y la formación continua.

Es importante reconocer que para lograr solucionar la problemática no solo requiere de la participación de la escuela con los docentes como actores educativos, sino que es fundamental el concurso del CONEI, autoridades, organizaciones de base de la comunidad, instituciones públicas y privadas, con quienes se firmará convenios interinstitucionales como ya se ha venido haciendo, para fortalecer e impulsar experiencias innovadoras, pasantías, como talleres de capacitación, la formación de

GIAS, las reuniones colegiadas, jornadas de reflexión, implementar y desarrollar el MAE de manera integral y para la toma de decisiones concertadas como la implementación de las comunidades profesionales con el soporte de los agentes educativos para propender la implementación y puesta en marcha del MAE en la solución del problema.

De manera formal se invitará mediante documento a todos los descritos, con el fin de darles a nuestros niños y jóvenes la seguridad que se está trabajando de manera coordinada con sus autoridades, además pensando en que tenemos que fortalecer esa capacidad de ejercer la función productiva de manera creativa, enmarcado en las características y posibilidades locales, para fortificar además la vida en familia y que durante su ciclo laboral se conviertan en gestores de desarrollo de su familia y comunidad, así como defensores del medio ambiente y de los recursos naturales.

También se busca promover la identidad distrital, regional y nacional la que debe construirse con el esfuerzo y la participación de todos con la perspectiva de afrontar tareas comunes en la localidad, al mismo tiempo que contribuya al progreso de la comunidad de Chaquilbamba y de la provincia, con capacidad de ejercer la función productiva empresarial (agrícola y ganadera) de acuerdo con la evolución de las fuerzas de trabajo y de las diferentes actividades productivas, para que se considere las ocupaciones que han sido previstas según el crecimiento económico, así como lo establece el Proyecto Educativo Nacional, quien "aspira a consolidar una educación de calidad en niños, niñas, jóvenes y adultos y que posibilite la realización plena de las personas, para que continúen aprendiendo durante toda su vida".

Así también, se trabajará de manera coordinada con las familias, entendiendo que es la parte fundamental de la sociedad y responden por la educación de sus hijos. Por eso, la Ley Nº 28044, estipula en su artículo 54º que a los padres de familia o a quienes hacen sus veces les corresponde educar a sus hijos(as) y proporcionales en el hogar un trato respetuoso de sus derechos como personas, adecuado para el desarrollo de sus capacidades; asegurarles la culminación de su educación; participar y colaborar en el proceso educativo de sus hijos (as); organizarse en asociaciones de padres de familia, a fin de contribuir al mejoramiento de los servicios que brindan las instituciones educativas, todo esto ayudará a la construcción de una sociedad con justicia y paz.

El MAE como alternativa de solución se sustenta en investigaciones realizadas y en experiencias exitosas; monitorear la práctica docente de acuerdo con guerrero

(2016b) supone construir acuerdos previos entre docentes y directivos sobre los criterios y los medios en base a los cuales se va a recoger información sobre su quehacer pedagógico en el aula, admite, así mismo acuerdos sobre el uso de esa información previniendo toda clase de aprensiones, pues se trata de hacer seguimiento a un conjunto de decisiones dirigidas a mejorar su desempeño, afrontando juntos las dificultades del camino, supone además una comprensión profunda de las competencias específicas que plantea el marco del buen desempeño docente, pues allí están claramente dibujados los referentes para juzgar una buena práctica.

Por otro lado, el acompañamiento pedagógico como estrategia consiste en ofrecer apoyo y crear espacios democráticos y afectivos para emprender el cambio de prácticas monótonas en los integrantes de la comunidad educativa. El acompañamiento tiene como eje principal el desarrollo de capacidades en los maestros, a partir de la ayuda técnico pedagógico, mediante el diálogo y la reflexión sobre la práctica y desempeño pedagógico y de gestión de los aprendizajes.

Así también, cuando hablamos del currículo, nos referimos a un documento sociocultural, ose no es un contenido abstracto como algo fuera de la realidad, sino que por el contrario es un conjunto de prácticas educativas, La Ley general de educación (28044) en su articulo 34 menciona que el currículo es valorativo en tanto responde al desarrollo armonioso e integral del estudiante, y a crear actitudes positivas de convivencia social, democratización de la sociedad y ejercicio responsable de la ciudadanía.

Cuando nos referimos al clima escolar como base para el logro de los aprendizajes y de acuerdo a los estudios realizados a partir de las pruebas PISA, sostienen que el buen clima del aula es un factor asociado a mejores resultados de aprendizaje. Así, el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo, elaborado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa, señala que se puede observar que existen escuelas que superan sobradamente la expectativa de logro que se asocia a su nivel socioeconómico y cultural, mientras otras obtienen puntuaciones muy por debajo de lo esperable.

Al mismo tiempo cuando hacen las investigaciones concluyen, a partir de los hallazgos encontrados, que se puede afirmar que los estudiantes aprenden más cuando asisten a escuelas donde se sienten acogidos y se dan relaciones de cordialidad y respeto entre estudiantes y profesores. Un buen clima escolar es sinónimo de una escuela con funcionamiento armónico, donde la comunidad educativa se relaciona

positivamente. Afirman que un buen clima escolar se construye a partir de la labor mancomunada de directivos y docentes con el objetivo común de generar condiciones favorables para el aprendizaje.

También se debe reconocer que el docente tiene que manejar conocimiento actualizado de las teorías y prácticas pedagógicas y la fundamentación de las áreas que tiene a su cargo, sobre todo la planificación adecuada de sesiones de aprendizaje tal como se establece en los procesos de la institución educativa (PO04.1) Así mismos es de vital importancia realizar el acompañamiento pedagógico según el proceso operacional de la IE (PO03.3), ya que estos procesos están en estrecha relación con el compromiso de gestión escolar número 1 y el compromiso número 4 respectivamente para mejorar el progreso anual de los aprendizajes, poniendo en marcha el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.

De igual manera se promoverá una mejor convivencia escolar como lo establece el proceso operativo (P005.1) concordante con el compromiso 5 que es la de gestionar la convivencia escolar en la institución educativa, por ello se prioriza la mejor gestión de los aprendizajes y el fortalecimiento permanente del desempeño docente a cargo del equipo directivo, ello se logrará desarrollando el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente en la institución educativa, la secuencia de los procesos de gestión se enlazan para poder lograr la visión de la institución educativa en la formación de nuestros estudiantes,

Para solucionar el problema priorizado es imprescindibles además que el docente asuma su responsabilidad, quiere decir que no solamente diseñe los procesos pedagógicos, sino que refuerce los aprendizajes, retroalimente a los estudiantes, este acompañamiento integral al estudiante más la participación democrática y el cumplimiento de derechos y deberes de todos los miembros de la comunidad como agentes del bien común y creando espacios para la participación activa de estudiantes, padres, docentes y la comunidad, quienes deben participar de las actividades de la IE, y en la toma de decisiones oportunas y pertinentes, permitirá lograr nuestro cometido.

De otro lado, la realización planificada y sistemática del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica pedagógica del docente (MAE) va a permitir analizar reflexivamente sobre su práctica pedagógica. Para ello el equipo directivo tendrá que realizar la retroalimentación formativa luego de conocer de los mismos docentes las falencias, dificultades o desaciertos en el desarrollo de sus

actividades de enseñanza aprendizaje mediante entrevistas directas, reuniones por grados y ciclos y desarrollo de módulos con los docentes, tal como se determina en el plan de monitoreo, esto servirá para la mejora continua en el desempeño y formación profesional del docente, para esto se pondrá a disposición la sala de usos múltiples debidamente equipada.

El análisis, la comprensión y el empoderamiento del currículo mediante reuniones de capacitación para comprender a fondo las competencias y su progresión, las capacidades, desempeños y los estándares de aprendizaje ya que ello permitirá implementar y poner en funcionamiento el Proyecto Educativo Institucional en la IE. N° 80199 del centro Poblado de Chaquilbamba, sabiendo lo que se debe enseñar y sobre todo lo que deben aprender nuestros estudiantes, como desarrollar las competencias y sobre todo como debe materializarse en el Proyecto Curricular Institucional, permitirá mejorar los niveles de logro de los aprendizaje en nuestros estudiantes.

Esta propuesta planteada (MAE) es muy cercanas a la realidad por lo tanto puede desarrollarse de manera organizada, planificada y con el soporte de recursos y materiales educativos, sin embargo podría generar algunos riesgos como: resistencia al monitoreo, limitación del tiempo para realizar un acompañamiento permanente, pocas fuentes de información debido que solo se tiene la opinión del equipo directivo, poca apertura a recibir sugerencias, indisposición a la evaluación entre pares, escaso compromiso para participar de todos los procesos de evaluación.

Así también, falta de motivación, de responsabilidad, de temor al cambio, de no querer dejar la zona de confort, por temor a los desafíos, ya que la implementación del nuevo currículo se ha ido desarrollando de manera paulatina en la IE, de otro lado podría no contarse con los recursos ni presupuesto planteado, otro riesgo podría generarse por motivos climatológicas que podría variar el cronograma de trabajo, algunos padres no podrán asistir a las reuniones de información y de trabajo por realizar actividades agrícolas.

Pero para superar estos riesgos se tendrá que reflexionar de manera personalizada con el docentes y apoyar en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje directamente con sus estudiantes, respecto a los recursos y presupuesto se gestionará de manera anticipada en la municipalidad distrital o según el caso a la municipalidad provincial, respecto a la variación del cronograma lo haríamos con anticipación las convocatorias mediante esquelas y agenda con los alumnos y por los medios de

comunicación; todo esto implica gestionar la dirección con liderazgo pedagógico y de manera estratégica, para superar estos inconvenientes que pueden presentarse en el camino que nos conduce al gran cambio.

Hoy los estudiantes del III ciclo en su mayoría no comprenden lo que leen, por los factores mencionados en el diagnostico muchos de ellos tiene que ver con la falta de capacitación y dedicación del docente, por ello se pondrá todo el esfuerzo que se requiera desde dirección, para que se cumplir con las actividades propuestas en el plan de acción, básicamente en el plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para revertir esta situación se realizará el monitoreo al docente en su práctica pedagógica, mediante las vistas en aula, retroalimentando y reflexionando en las acciones de acompañamiento y evaluando su desempeño de manera formativa, ello ayudará a que nuestros estudiantes puedan comprender los textos que leen escritos en su lengua materna, y generar el hábito por la lectura.

Sin duda el desarrollo sistemático de los procesos estratégicos, operacionales y de soporte marcan la ruta de cambio y direccionan de manera favorable a la visión que se tiene, ya que se quiere una institución educativa eficiente, con estudiantes creativos, autónomos, de elevada autoestima, que practican valores de respeto, honestidad y responsabilidad, con alto sentido de identidad, poseedores de una cultura de prevención, con estilos de vida armónica con el medio ambiente, que resuelven coherentemente problemas de la vida diaria, que comprenden críticamente lo que leen y con docentes debidamente capacitados; con esto se aportará a una sociedad más justa, democrática y progresista en el distrito de Marcabal.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo acompañamiento y evaluación. Busca el desarrollo personal de de los docentes constatando la práctica pedagógica que realiza el docente diariamente en función a las metas propuestas por la institución y en favor de los aprendizajes.

5.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico. "Es el proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula" (Minedu, 2013). Es importante entonces reconocer que es una estrategia más objetiva porque se observa y detalla lo que pasa en el salón de clase, pero además posibilita la toma de decisiones más asertivas respecto a las dificultades y aciertos de los docentes en su práctica pedagógica. Si como director se lidera este compromiso, se podrá ayudar directamente al equipo directivo y/o docente a tomar decisiones valorativas pertinentes, para mejorar la enseñanza y por ende la propia gestión.

Desde el planteamiento realizado por Elizabeth Aponte, el acompañamiento pedagógico se enmarca como propuesta para generar en los docentes: Reflexión del trabajo realizado. Aporte de los elementos para un saber teórico – práctico. Organización para el trabajo en equipo y cooperativo. Construcción de propuestas pedagógicas acordes con la realidad de los estudiantes y de su entorno. Para este trabajo de reflexión y construcción, es necesario realizar intercambio de experiencias y confrontación entre lo que es y lo que debería ser, y favorecer los procesos de comunicación, la reflexión pedagógica debe darse a partir de las necesidades detectadas por los y las docentes, a través del trabajo en equipo, el intercambio, la discrepancia y el consenso.

El acompañamiento pedagógico, por lo tanto: Es una estrategia formativa en la que se trabaja personalmente con el docente y equipo directivo en su propio ámbito de trabajo, en su práctica cotidiana y a partir de sus necesidades específicas. Es continuo, sostenido (en un período determinado). Es intencional, organizado y sistemático. Se da a través del diálogo, de la relación horizontal, de la interacción, la disposición

personal y el compromiso. En el contexto de un sistema de formación continua, el acompañamiento se combina y se complementa con otras estrategias formativas.

5.1.1.2 Estrategias de monitoreo. Para hacer viable el monitoreo, se visita al aula**,** el director o un directivo visitan el aula del docente para realizar observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado. El propósito es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados, y registrar aquellos en el que el docente tiene dificultad para tenerlos presente en el acompañamiento. Observación entre pares, cada docente se constituye en experto de aquellas prácticas que mejor ejecutan. Por turnos, el docente experto visita a otro que tiene dificultades, para registrar los avances. "El propósito es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo". (MINEDU.2017. p. 32)

Autogestión, es otra estrategia donde cada docente conoce cuales son las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado, entonces va tomando nota de su propio avance. En algunas experiencias internacionales como el programa métricas de la enseñanza eficaz, los docentes registran sus propias sesiones de clase en video, posteriormente las analizan, toman notas de los puntos fuertes y débiles y comparten con el resto de colegas los videos de aquellas sesiones que ellos mismos decidan y de esta manera el grupo aporta con sugerencias para que el docente siga mejorando en su práctica pedagógica.

5.1.1.3. Indicadores. Son enunciados que describen señales o manifestaciones en el desempeño. Estos evidencian con claridad, al ojo del observador, sus progresos y logros respecto de un determinado aprendizaje, además 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 esta acción, para lo cual deben representar una medida cuantitativa o cualitativa, deben también revelar los propósitos de los criterios de avaluación, así como comprensibles y verificables.

5.1.1.4. Instrumentos. Son los medios apropiados con los cuales se recogerá la información requerida a partir de los indicadores, una manera de hacerlo es a través de una ficha de observación, para ello se ha establecido previamente una escala de valoración, otra manera es a través de un cuaderno de campo o la ficha de toma de notas de la evaluación del desempeño docente, depende de la coherencia y pertinencia

que tengan los instrumentos con relación a la información que se quiere obtener para lograr con los objetivos propuestos, por ello es importante reconocer el esfuerzo colectivo de los docentes quienes deberán estar involucrados en esta tarea.

5.1.2 Acompañamiento pedagógico. Es importante comprender cabalmente que se entiende por acompañamiento pedagógico, ya que es una indispensable estrategia para la mejora continua del desempeño del docente.

5.1.2.1. ***Definición de acompañamiento pedagógico.*** "Estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al profesor de aula para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula, cuyo propósito es promover el desarrollo profesional del profesor de aula mediante acciones de orientación y asesoría sostenida en el tiempo, el cual se complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa" (R.S.G. N° 08-2016.MINEDU), siendo ahora denominada como acompañamiento pedagógico interno: "Modalidad en la cual quien asume y conduce las acciones y estrategias del acompañamiento es el director de la I.E o quien haga sus veces, sea este el sub director o coordinador pedagógico.

Se considera estrategia de acompañamiento pedagógico cunado consiste ofrece soporte técnico pedagógico y afectivo con el fin de propiciar un proceso de cambio en los hábitos y costumbres de los integrantes de la comunidad educativa. El acompañamiento tiene como factor principal fortalecer de las capacidades de los maestros, mediante la ayuda documentada y sustentada, el diálogo horizontal y la reflexión continua.

5.1.2.2. ***Estrategias de acompañamiento.*** Al igual que el monitoreo, el acompañamiento debe adecuarse a las necesidades de cada docente de la istitución educativa, si de lo que se trata es de poner el ojo en los desempeños con el fin de dinamizarlo en torno a las exigencias del currículo, es de entender que los procedimientos que se utilicen no sean los mismos para cada docente, menos aún, los docentes no pueden recibir la misma retroalimentación.

Por otro lado, el acompañamiento precisa de estrategias que faciliten la interacción y construcción permanente de conocimientos, dentro de ellos tenemos: Visitas a aula, permiten la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de aprendizaje para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. La frecuencia

de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la IE.

Círculos de interaprendizaje, que son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela, 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 reflexión. Jornadas de autoformación docente, estrategia que fortalece las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente. Comunicación Virtual, permite el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el acompañamiento a la práctica educativa de personas e instituciones, facilita también el intercambio de estrategias con diversas personas a la vez.

Sistematización de la práctica**,** ayuda a precisar y valorar las actuaciones con mejores resultados, así como identificar lecciones aprendidas. Talleres de seguimiento, se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora, asimismo ofrece la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller, requiere planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres.

5.1.3 Evaluación del desempeño docente. Constituye un procedimiento indispensable para las Instituciones Educativas, ya que mejora el desempeño del docente y con ello eleva la calidad del servicio educativo.

5.1.3.1. Definición de evaluación. Desde una perspectiva formativa, la evaluación 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" (Minedu, 2008, p. 10). Esto permite también identificar las fortalezas y debilidades de los docentes. La evaluación de la práctica pedagógica del docente es más bien "una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la

concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente".

Estudiosos manifiestan que la evaluación al docente en su práctica pedagógica no debe entenderse como una supervisión o vigilancia policiaca para sancionar, muy por el contrario, debe servir para favorecer el desarrollo personal del docente a través de la superación de aquellas dificultades que deben superarse mediante un proceso de acompañamiento al docente. La evaluación formativa, focaliza su atención en el proceso educativo, de inicio a fin, permitiendo asegurar que el proceso educativo se realiza según lo planificado y cumple una importante función motivadora. Los resultados de la evaluación formativa ayudarán a los docentes a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente en el momento, de manera que les impulsa a continuar trabajando hasta alcanzarlos.

5.1.3.2. Tipos de evaluación. Dentro de las estrategias de evaluación tenemos la autoevaluación, la cooevaluación y la heteroevaluación.

La autoevaluación, esta estrategia se sustenta en la idea de que la autorreflexión del docente, permite mejorar su desempeño, la autoevaluación también sirve para conocer la percepción del profesor sobre su propio desempeño, su visión sobre la disciplina que ejerce, los obstáculos que encuentra en su tarea, las metas que persigue alcanzar, entre otras expectativas, las ventajas de esta estrategia de evaluación docente son: los docentes son los que emiten juicio de valor de su desempeño y aportan datos que no es posible observar con otras estrategias. Generar la autoevaluación es una práctica beneficiosa para la mejora del docente y de las actividades que desarrolla.

La cooevaluación, es la estrategia que se desarrolla con pares, con docentes de una institución educativa quienes adjetivan el trabajo de otros profesores, esta estrategia es importante porque los pares tienen experiencia comprobada en el campo de la docencia, así como en el área y nivel en el que el profesor se desempeña su trabajo, lo cual da la pauta a una evaluación basada en la experiencia profesional de profesores que se desenvuelven en la misma área curricular de conocimientos que el evaluado.

La heteroevaluación, es una estrategia que busca la evaluación formativa está dirigida a aportar evidencias sobre las debilidades y fortalezas de la práctica para mejorar los desempeños y promover el desarrollo profesional, también se identifica los comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los estudiantes, en general se relaciona con la capacidad del docente para crear un

ambiente favorable para el aprendizaje, esta evaluación será útil en la medida que el docente optimice su función y se involucre en todo el procesos.

5.1.3.3. Instrumentos de evaluación. Es recomendable aplicar instrumentos confiables y de fácil aplicación los mismos que no deben ser desconocidos por los docentes, también se pueden utilizar la encuesta de opiniones profesionales, para evaluar las capacidades pedagógicas y la emocionalidad, el portafolio docente, para verificar de manera objetiva su documentación ordenada y esto sirve para evaluar su responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

5.1.4 Área curricular de Comunicación. El área de Comunicación busca principalmente en los estudiantes un manejo eficaz y coherente de la lengua al expresarse, entender, procesar y producir mensajes, es además la base para el desarrollo de aprendizajes en otras áreas, propicia el desarrollo de la autoestima, la identidad y la comunicación con el mundo exterior.

5.1.4.1. Enfoque del área curricular 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 permite tomar conciencia de nosotros mismos al organizar y dar sentido a nuestras 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.

En esta área, el marco teórico y metodológico que orienta la enseñanza – aprendizaje corresponde al enfoque comunicativo. Este enfoque se enmarca en una perspectiva sociocultural y enfatiza las prácticas sociales del lenguaje, las competencias comunicativas son claves para contribuir al diálogo intercultural, a la valoración de las diferencias y a la construcción de la escuela como una comunidad democrática. Por este motivo, el área requiere incorporar los saberes y prácticas sociales locales, partir de situaciones comunicativas vinculadas al contexto y la realidad de los estudiantes, para introducir de forma crítica y reflexiva nuevas situaciones que los conecten con otros contextos.

- Es comunicativo porque parte de situaciones de comunicación a través de las cuales los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de distinto tipo,

formato y género textual, con diferentes propósitos, en variados soportes, como los escritos, audiovisuales y multimodales, entre otros.

- Se enmarca en una perspectiva sociocultural porque la comunicación se encuentra situada en contextos sociales y culturales diversos donde se generan identidades individuales y colectivas. Los lenguajes orales y escritos adoptan características propias en cada uno de esos contextos. Por eso hay que tomar en cuenta cómo se usa el lenguaje en diversas culturas según su momento histórico y sus características socioculturales. Más aún en un país como el nuestro dónde se hablan 47 lenguas originarias, además del castellano.
- Se enfatizan las prácticas sociales del lenguaje porque las situaciones comunicativas no están aisladas, sino que forman parte de las interacciones que las personan realizan cuando participan en la vida social y cultural, donde se usa el lenguaje de diferentes modos para construir sentidos y apropiarse progresivamente de este.

Asimismo, el área propicia la reflexión sobre el lenguaje desde su uso, no solo como un medio para comprender los diversos aspectos del conocimiento humano sino también para instaurar o considerar las manifestaciones literarias, y para desarrollarse en cualquier campo de la vida, teniendo en cuenta el avance y los efectos de la tecnología de la comunicación, el área de Comunicación también reconoce que enseñanza y aprendizaje son procesos que siempre se darán en contextos diversos. Por eso es necesario tomar en cuenta los distintos ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes, así como la interculturalidad de la sociedad.

5.1.4.2. 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 está 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 distintos 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.

Esto es crucial en un mundo donde las nuevas tecnologías y la multimodalidad han transformado los modos de leer. 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 para emitir una opinión personal sobre aspectos formales, estéticos, contenidos de los textos considerando los efectos que producen, la relación con otros textos, y el contexto sociocultural del texto y del lector

5.1.4.2.1. Estrategias metodológicas para promover la comprensión lectora. La comprensión lectora necesita activar redes neurológicas y por ello debemos asegurarnos que el estudiante tenga una capacidad madura o adecuada. Asimismo, cada niño y niña muestra su ritmo de aprendizaje y una forma distinta para aprender. Por ello es necesario emplear una cumulo de destrezas cognitivas que se desarrollan con la práctica, y que nos permitan ubicar la idea principal de un texto, discrepar con otras ideas, identificar las partes que lo integran, entender la correlación de los sucesos y sus causas, hacer hipótesis y reconocer diversas formas de lecturas.

El docente debe conocer las estrategias que va a aplicar con el lector para construir significado y convertirse en motivador y colaborador con los estudiantes para que éstos internalicen estas estrategias y sean ellos los artífices en el proceso de construcción de significados a partir de ellas. El uso de estrategias de comprensión permite a los lectores ser autónomos y los hace capaces de enfrentarse a distintos tipos de textos, a continuación, se presenta estrategias de comprensión lectora:

Actividades antes de la lectura. En esta etapa, lo importante es activar los conocimientos previos y formular los propósitos del texto que nos presentan. - ¿Qué es activar los conocimientos previos? Es entregar información que ya se conoce sobre un tema. - ¿Qué es formular propósitos? Es señalar lo que esperas del texto. En definitiva, en esta etapa de la comprensión lectora, el debiera responder a las siguientes preguntas: - ¿Qué sé de este tema? - ¿Qué quiero aprender?, es en otras palabras el acercamiento al texto que se va a leer.

Actividades durante la lectura. En esta etapa el lector se está enfrentando al texto y comienza a ver si lo señalado en las actividades de la etapa anterior concuerda con la lectura. Así, comprueba si la información entregada a partir de la activación de los conocimientos previos coincide con lo que le está entregando el texto. Otra actividad que se realiza durante la lectura es la siguiente: Comenzar a leer y detenerse en el primer párrafo o en la mitad de la historia, para realizar preguntas como: ¿qué pasará

a continuación? Así, realizarás supuestos o conjeturas de lo que viene a continuación. También es de gran utilidad contar en voz alta lo que se ha leído para ver qué se ha comprendido en el momento. La realización de preguntas sobre el contenido del texto ayuda mucho para ir entendiendo mucho mejor los hechos o sucesos que van ocurriendo.

Actividades después de la lectura En esta etapa, el lector está en condiciones de responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la idea principal? ¿Cuáles son las ideas secundarias? Se trata organizar de manera lógica la información contenida del texto leído e identificar las ideas principales, es decir las más importantes, y las secundarias, aquellas que aportan información que no es fundamental en la historia (pueden ser descripciones de los personajes, del ambiente, de los acontecimientos, etc.) Para esto, se puede organizar la información realizando las siguientes actividades Hacer resúmenes, realizar síntesis, hacer esquemas, hacer mapas conceptuales,

Estrategias generales para realizar una buena lectura de un texto. Lectura del título del libro: con el fin de imaginar de qué se puede tratar el texto. - Lectura del texto completo sin detenerse: para lograr una idea general. - Separar y numerar cada uno de los párrafos del texto. - Subrayar en cada párrafo la idea principal o lo más importante del texto. - Colocar comentarios frente a los párrafos si son necesarios para tu comprensión. - Colocar títulos y/o subtítulos a los párrafos separados. - Después de leer, examinar las actividades realizadas anteriormente.

*5.1.4.2.2. Recursos educativos***.** En toda acción de enseñanza siempre están presentes los recursos facilitando el desarrollo y comprensión de las sesiones de aprendizaje, aún en las clases tradicionales vemos a los docentes utilizando el pizarrón y los libros de texto. Tal importancia consiste en que los medios condicionan y modulan el establecimiento del resto de los componentes curriculares, tales como: objetivos, contenidos, estrategias, actividades, etc., y a la vez estos componentes permiten seleccionar los medios adecuados que posibilitan su definición y alcance.

Recurso educativo es aquel material que es utilizado por el docente para despertar la curiosidad e interés, con la finalidad que el estudiante intrínsecamente pueda activar también sus conocimientos previos y logre entender mejor algún contenido y que además lo puede manipular y/o usarlo para explorarlo con fines pedagógicos y formativos. En la realidad del aula podemos observar diversos objetos

que son usados como recursos de enseñanza que puede complementar los aprendizajes.

Se puede señalar como ejemplo los germinadores que posibilitan al docente y a los estudiantes dialogar sobre las partes de la planta, el periódico, tiras léxicas, letras móviles, láminas, afiches, revistas, cartel de sílabas caja de palabras conocidas, bingo, ruleta con nombres y dibujos, tarjetas de dibujo palabra, siendo recursos de comunicación, es utilizado por muchos docentes para entender o comprender el texto, también se puede utilizar, internet, páginas web como perúeduca, TV, DVD, cañón multimedia, máscaras, títeres (para dramatizar) y otros, esto nos lleva a coincidir con González (2000, 2), para quien el medio o recurso "es el instrumento de representación, facilitación o aproximación a la realidad".

*5.1.4.2.3. Diversificación curricular***.** De acuerdo con el artículo 33° de la Ley General de Educación, los currículos básicos nacionales se diversifican en las instancias regionales y locales, en coherencia con las necesidades, demandas y aseguran la pertinencia de los aprendizajes de acuerdo con la cultura y la lengua de cada población, así como con las diversas realidades sociales, económico-productivas y geográficas que tenemos en el país. Todo ello con el fin de garantizar el pleno desarrollo personal y social de los estudiantes.

Este proceso evidencia el respeto a la diversidad; por lo tanto, se ha de desarrollar considerando las culturas locales existentes en las regiones (expresiones culturales y naturales, potencialidades y problemas regionales, demandas de la sociedad y de los padres y madres de familia, intereses de aprendizaje y expectativas de los estudiantes) y las demandas de la sociedad peruana y mundial, características de los estudiantes y de la realidad social, cultural, lingüística, económico-productiva y geográfica en cada una de las regiones y localidades de nuestro país. Eefectivamente la institución Educativa debe hacer del proceso de enseñanza aprendizaje un proceso dinámico, en el cual se adapta el currículo a las reales necesidades de los estudiantes y a sus características y contexto socio cultural.

Diversificar el currículo es entonces un proceso en el que la escuela se va haciendo cada vez más sensible a su entorno y el gran reto de este proceso está en proteger al mismo tiempo el derecho a recibir una educación de calidad (la cual se plasma en el logro del perfil de egreso que el currículo nacional plantea, como básico, común entre todos los peruanos) y el derecho al reconocimiento y respeto a las

diferencias. Diversificar, sin embargo, no es solamente un reto, sino un imperativo puesto que es parte de la legislación vigente.

Como señalamos líneas arriba, ayudar a que nuestros estudiantes logren el perfil de egreso que el currículo nacional plantea y, al mismo tiempo, sean respetados y reconocidos en sus diferencias culturales, territoriales, ambientales, etc. La consideración a la que nos referimos es la contextualización de las competencias lo que implica aportar información pertinente e informada sobre la realidad regional y local (si quien hace la contextualización es la propia escuela) para, por un lado, identificar los contenidos o temas que mejor se vinculan a las experiencias cotidianas de los estudiantes y, por otro lado, adaptar las capacidades que lo conforman o incluir nuevas, de ser necesario.

5.1.4.2.4. Estrategias para favorecer el clima escolar. Diversos estudios muestran consistentemente su importancia para favorecer los aprendizajes de la y los estudiantes. En el caso de Latinoamérica la Unesco ha encontrado que el clima escolar es el factor asociado a los aprendizajes con mayor incidencia en los estudiantes. Hay que destacar que la importancia del clima escolar para favorecer los aprendizajes no se limita a áreas como la matemática, la comprensión de textos o las ciencias naturales.

Clima escolar desde una perspectiva amplia donde incluye el modelo organizativo, la relación pedagógica en el aula, la relación entre alumnos o el sentimiento de justicia en la escuela. El clima escolar afecta a alumnos, profesores padres y madres. El clima afecta al rendimiento. Estudios demuestran que el rendimiento es mejor si el clima escolar es de implicación, de buen estado de ánimo de los alumnos, de justicia y de disciplina. Por el contrario, no funciona bien ni la disciplina estricta, ni el descontento, lo que hace falta es una disciplina cooperativa que fomente la idea de pertenencia a la IE y que reconozca los derechos de los alumnos.

El concepto de clima escolar tiene antecedentes en la noción de clima organizacional propia del entorno laboral. Es importante tener en cuenta estos antecedentes, por ejemplo, si bien la escuela es también una organización laboral, pues allí trabajan personas adultas, esto no define su especificidad, sino más bien el hecho de ser una comunidad educativa al servicio de la formación y bienestar integral de los estudiantes, pero también algunos autores centran la noción de clima escolar en la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que

establecen en el contexto escolar y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan.

Sin embargo, otros lo relacionan con el contexto en donde se desarrolla o desenvuelve el niño, el intercambio con sus pares, el proceso mismo de enseñanza aprendizaje, y las relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad educativa. Siguiendo una concepción multidimensional del concepto de clima escolar, se sintetiza en tres grandes componentes: características físicas de la institución educativa, el sistema social de relaciones entre los individuos y el sistema de creencias y valores que comparten los integrantes de la institución educativa. Recordemos que la participación y la convivencia escolar democrática contribuyen a un clima escolar favorable para los aprendizajes.

La escuela eficaz es la que desarrolla cuestiones como el liderazgo eficaz (director firme y participativo), la eficacia del profesorado (la formación es clave), el énfasis en el aprendizaje, la cultura escolar positiva, expectativas altas en cuanto a los comportamientos y los resultados, los derechos y deberes. Trabajar la acogida, la convivencia, la estabilidad, la gestión de las crisis, los planes individuales, y luchar contra los estigmas. Todo ello va a permitir mejorar el clima escolar en la Institución Educativa.

Además, para mejorar el clima escolar debemos tener en cuenta: Trabajar la justicia escolar. Los castigos a veces son necesarios, pero solo con castigos no se acaban los problemas. Los agresores tienen derecho a cambiar el comportamiento. Suelen ser conformistas y no saben qué hacer para salir de su papel. Hay que darles la oportunidad de ponerse en diferentes puntos de vista. Luchar contra la soledad de las víctimas (tanto agresores como agredidos). No dejar pasar el tiempo. Trabajar la prevención. La calidad del sistema no puede ser superior a su personal. La formación, ante todo. Luchar contra la discriminación y la estigmatización por cualquier motivo (raza, cualidades intelectuales, discapacitados, etc.).

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”

se realizó en la IE “Luisa Del Carmen Del Águila Sánchez” del distrito de La Banda de Shilcayo, de Tarapoto, provincia y región San Martín, quienes contaron con el apoyo de Fundación Telefónica y de la Federación Internacional “Fe y Alegría” en el asesoramiento sobre la implementación del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa y fue ejecutado durante tres años consecutivos, en esta I.E. funcionan los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria.

En el año 2012 cuando se inició el trabajo tenía en total 718 estudiantes: 92 en inicial, 448 en primaria y 178 en secundaria; más del 70% de estudiantes tenían problemas de aprendizaje, esto se reflejaba en las bajas calificaciones, en el alto índice de reprobación y de deserción escolar, eran 37 docentes de los cuales 30 estuvieron en calidad de nombrados y 7 contratados; además, el 80% aproximadamente de los maestros se encontraban desmotivados con poca o casi ninguna predisposición para trabajar de manera comprometida con el mejoramiento de la calidad educativa.

En el diagnóstico se encontró lo siguiente: “La mayoría de docentes de la institución educativa “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” no elaboraban ni usaban materiales didácticos en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, además se identificó que muy pocas veces se elaboran y aplican instrumentos de evaluación, cada docente trabajaba a su modo, sin ningún acompañamiento pedagógico. Está experiencia estaba fuertemente ligada al problema sobre dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje por lo que registraron sus actividades dentro del sistema de mejora como son: 1. Actualización y socialización de la propuesta pedagógica institucional. 2. Capacitación docente sobre estilos de aprendizaje y constructivismo. 3. Elaboración, socialización y ejecución del Plan de Acompañamiento al Docente

Después de aplicar su plan de mejora, hoy el 90% de maestros presenta actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, han logrado unificar el trabajo de acuerdo a su propuesta pedagógica institucional, además ahora, el 100% de maestros tienen al día su carpeta pedagógica, hacen uso de las TIC y muestran una actitud cooperante entre docentes y los estudiantes vienen mejorando su rendimiento académico y ha mejorado la imagen institucional frente a la comunidad.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Dentro de los objetivos propuestos del plan de acción, se han determinado el objetivo general y objetivos específicos y son:

6.1.1 Objetivo general. Se ha considerado prioritariamente el siguiente objetivo: Mejorar la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la aplicación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación acorde a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N°.80199 del Centro Poblado de Chaquilbamba del distrito de Marcabal, provincia de Sánchez Carrión UGEL Sánchez Carrión, Región La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Dentro de estos objetivos se considera puntualmente los siguientes:

Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación mediante las visitas de observación en aula para registrar información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación a través de una intervención directa y personalizada, con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.

Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento, para la mejora de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución prevalente es la implementación y aplicación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la comprensión lectora. Este

propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación en aula para acopiar información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

A partir de esta información obtenida se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo, además que se llevará a cabo una retroalimentación de manera estratégica con la coevaluación y la heteroevaluación como parte de las actividades con el fin de brindar el soporte técnico-pedagógico requerido a los docentes para el fortalecimiento de sus competencias pedagógicas, porque así lo establece el Minedu cuando menciona: en este marco las estrategias que permiten a un directivo líder gestionar una institución educativa a favor de los aprendizajes son principalmente dos: el monitoreo y el asesoramiento pedagógico (Minedu, 2013, p.13) y a ello se suma la evaluación del desempeño docente.

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar con propiedad los elementos indispensables que va a permitir lograr los cambios que la comunidad educativa espera, como es la participación decidida de los padres, del CONEI, de las organizaciones estudiantiles, del personal directivo y jerárquico, de organizaciones e instituciones públicas en actividades culturales y educativas de beneficio de la educación, así como para generar una cultura de preparación para la enseñanza y aprendizaje, actualización y capacitación permanente por parte de los docentes, cambios de actitud favorables para generar convivencia armoniosa en la IE y un hábito en la lectura de manera crítica y reflexiva por parte de los estudiantes, esto ayudará rotundamente al logro de mejores aprendizajes.

La Matriz del Plan de Acción incluye para su entendimiento: indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta, esto demuestra una planificación contextualizada que parte de la realidad y del contexto sociocultural en donde se encuentra la Institución Educativa N° 80199, por eso su aplicación permitirá de manera integral cumplir con los objetivos propuestos cuya parte principal es la mejora de los aprendizajes en los estudiantes de la IE 80199.

A continuación, se presenta el cuadro de la Matriz del Plan de Acción

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 en el área de Comunicación.	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación mediante las visitas de observación en aula para registrar información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula	1.1.Jornada de sensibilización sobre importancia y características del monitoreo en la II.EE.	Equipo directivo	x								
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo	x	x							
					1.3.Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo	x								
					1.4.Diagnóstico del desempeño docente y medición de aprendizajes (Primera visita)	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, 3,4.)	Equipo directivo			x	x	x		x		
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación a través de una intervención in situ con	Porcentaje de intervenciones personalizadas con los docentes.	100% de intervencion es ejecutadas sobre el total de aulas de la I.E.	Intervencion personaliza-da.	2.1.Jornada de motivación sobre la importancia y la forma de desarrollo del acompañamiento.	Equipo directivo			x						
					2.2.Acompañamiento individual con los docentes para establecer compromisos de mejora	Equipo directivo			x						

	liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.			Círculos de interaprendizaje.	3.1.Conformación de un círculo de interaprendizaje en base a los resultados del monitoreo.	Equipo directivo				x					
					3.2.Jornada de intercambio de experiencias	Docentes					x				
					3.3.Formulación de compromisos individuales para mejorar la práctica pedagógica.	Docentes								x	
				Jornadas de autoforma-ción docente.	4.1.Capacitación docente sobre la base de necesidades y demandas de aprendizaje docente.	Equipo directivo			x						
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para la mejora de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación	Porcentaje de retroalimentación realizado con los docentes	100% de reuniones con los docentes, quienes recibieron retroalimentación.	Autoevalua-ción.	5.1.Reflexionan sobre su propia actividad llenando una ficha	Equipo directivo					x				
				Coevalua-ción	5.2 Evaluación entre pares.	Equipo directivo		x							
				Heteroevaluación	5.3 Evaluación al docente y a los estudiantes para evidenciar el avance y resultados del MAE. por el equipo de monitoreo y acompañamiento.	Equipo directivo								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 parte fundamental para certificar el logro de los objetivos consignados en el plan de acción, toda vez que permitirá revelar 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, permitirán tomar decisiones pertinentes ya sea la de continuar, modificar o rehacer las actividades o acciones contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá; el plan de monitoreo y evaluación del plan de acción, que se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- 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 donde se puede comprobar la mejora de la situación actual versus la situación inicial con relación al desempeño docente y los mejores logros de aprendizaje en los estudiantes. (80% de visitas, y 90% de docentes acompañados y evaluados).

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación mediante las visitas de observación en aula para registrar información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo	Directivos Docentes						X	-Acta de la jornada. -Panel de productos	-Lista de control	Equipo multimedia Papelotes Pepel Plumón acrílico Papel bond Cuadernos Fichas Impresas	65% de visitas ejecutadas
			1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo		X					-Acta de asistencia. -Instrumentos contextualizados.	-Acta del evento		
			1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo	Equipo directivo			X				-Plan de Monitoreo.	Cronograma de visitas.		
			1.4. Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita)	Equipo directivo			X				-Informe de fortalezas y debilidades.	-Rúbrica. -Ficha de monitoreo.		
			1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo Docentes			X				-Lista de prioridades para el acompaña-miento.	-Lista de asistencia.		
			1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Monitor			X				-Informe de monitoreo.	-Protocolo de acompaña-miento.		

Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación a través de una intervención in situ con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Porcentaje de intervenciones personalizadas con los docentes.	Intervenciones personalizadas.	2.1. Jornada de motivación sobre la importancia y la forma de desarrollo del acompañamiento	Directivos Docentes			x				-Hoja de planificación del evento. -Registro de asistencia	Lista de verificación	Equipo multimedia	74% de docentes acompañados
			2.2 Acompañamiento individual con los docentes para establecer compromisos de mejora.				x				-Ficha de registro de compromisos	Carpeta pedagógica	Papelotes Plumón Cuaderno	
		Formación de Círculos de interaprendizaje.	3.1. Conformación de un círculo de interaprendizaje en base a los resultados del monitoreo	Directivos			x				-Hoja de planificación del evento -Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente	Cuaderno de campo	Papelotes Plumón	60% de implementación
			3.2. Jornada de intercambio de experiencias	Monitor Docentes				x			-Hoja de planificación del evento -Acta de jornada -Hoja de resumen y cuerdos	Lista de verificación	Plumón acrílico Cuaderno	
			3.3 Formulación de compromisos individuales para mejorar la	Monitor Docentes				x			-Cuaderno de registro de compromisos individuales	Acta de compromiso		

			práctica pedagógica.											
		Jornadas de autoforma-ción docente.	4.1. Capacitación docente sobre la base de necesidades y demandas de aprendizaje docente.	Directivos Docentes				x			-Hoja de planificación del evento -Registro de asistencia	Listados de necesidades y demandas	Equipo multimedia Papelotes Plumón	60% de aporte a la formación docente
valuar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para la mejora de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Porcentaje de retroalimenta-ción realizado con los docentes.	Autoeva-luación reflexiva.	5.1. Reflexionan sobre su propia actividad llenando una ficha.	Monitor Docentes				x			-Fichas de evaluación	Fichas de autoevalua-ción	Fichas impresas	74% de docentes evaluados
		Coevolua-ción formativa.	5.2 Evaluación entre pares.	Monitor Docentes			x				-Rúbrica	Fichas de coevaluación		
		Heteroeva-luación formativa.	5.3. Evaluación al docente por el equipo de monitoreo y acompañamien-to.	Directivos Docentes				x			-Rubrica	Fichas de evaluación		

Figura 5: Matriz de monitoreo del Plan de Acción.

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

A continuación, se presenta los objetivos, riesgos y medidas a adoptarse en el desarrollo del MAE.

Objetivos específicos	Riesgos	Medidas a adoptarse
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación mediante las visitas de observación en aula para registrar información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	-Resistencia al monitoreo. - Escaso manejo del acompañamiento y evaluación por el equipo directivo. - Se cuenta con pocas fuentes de información debido que solo se tiene la opinión del equipo directivo.	-Sensibilización sobre la importancia, impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes. -Capacitación y auto capacitación del equipo directivo, para la gestión y liderazgo en el proceso de monitoreo y acompañamiento. -Fortalecer la cultura de la evaluación priorizando el monitoreo y acompañamiento con la participación de los actores de la comunidad educativa, en trabajo colegiado y colaborativo. -Adaptación de las estrategias en el momento del monitoreo.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación a través de una intervención directa y personalizada, con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	- Limitación del tiempo para realizar un acompañamiento permanente. -Poca apertura a recibir sugerencias.	-Crear espacios para que los docentes puedan compartir su práctica pedagógica. -Comunidades de aprendizaje desde un trabajo colaborativo. -Jornadas de capacitación y participación de los docentes en la formulación del plan de acompañamiento.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento, para la mejora de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	-Poca disposición a la evaluación entre pares. -Escaso compromiso para participar de todos los procesos de evaluación.	-Implementar las estrategias de autoevaluación y coevaluación de la práctica docente considerando las experiencias exitosas.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse.

8. Presupuesto

El presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Se determina también 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 del presupuesto económico la misma, que servirá para ejecutar cada una de las actividades programadas.

El cuadro de presupuesto que se presenta a continuación, está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del plan de acción, también presenta la columna de periodos en el que ha de desarrollarse una determinada actividad, y finalmente las fuentes de financiamiento. o procedencia del monto económico de cuyo presupuesto depende mucho el éxito del Plan de Acción.

Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de financiamiento
1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo y acompañamiento en la II.EE.	Primera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	APAFA
1.3. Elaboración del cronograma de monitoreo.	Última semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	APAFA
1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Mayo – Junio.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	
1.6. Observación de sesiones de aprendizaje.	Mayo, junio, Julio, Setiembre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	

2.1.Jornada de motivación sobre la importancia y la forma de desarrollo del acompañamiento.	Abril y Mayo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	APAFA
2.2.Acompañamiento individual con los docentes para establecer compromisos de mejora.	Primera semana de julio.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	
3.1.Conformación de un círculo de interaprendizaje en base a los resultados del monitoreo.	Segunda semana de julio.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	APAFA
3.2. Jornada de intercambio de experiencias.	Julio.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	
3.3. Capacitación docente sobre la base de necesidades y demandas de aprendizaje docente.	Octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
4.1.Formulación de compromisos individuales para mejorar la práctica pedagógica.	Primera semana de julio.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	APAFA
5.1.Reflexionan sobre su propia actividad y desempeño docente y llenan una ficha de autoevaluación.	Tercera semana de setiembre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	
5.2.Se evalúan en pares y analizan sus resultados.	Tercera semana de julio.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	
5.3.Evaluación a los docentes y a los estudiantes para evidenciar el avance y resultados del MAE por el equipo de monitoreo y acompañamiento.	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El Plan de Acción ha concitado la correlación de cada uno de los módulos didácticos que ha permitido proponer orientaciones que favorecieron el entendimiento cabal en la gestión escolar y el desarrollo favorable del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática detectada, "bajo nivel de comprensión lectora" y la toma de decisiones estratégicas de una alternativa de solución que implicó la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 80199 del Centro Poblado de Chaquilbamba provincia de Sánchez Carrión.

El módulo introductorio brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio de la gestión escolar desde un enfoque con liderazgo pedagógico y con implicancia de todos los agentes educativos, permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa para poder identificar los problemas que afectaban directamente el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo de nivel de comprensión lectora en los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80199 del Centro Poblado de Chaquilbamba.

El módulo uno desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de los desafíos y la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel de comprensión lectora. En 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 al problema priorizado; en este sentido, en el plan de acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor que ayuda a identificar y relacionar con las alternativas de solución.

El módulo tres referido a la participación y clima institucional para una organización escolar efectiva basada en el respeto, la confianza y colaboración que permitió identificar su incidencia en la problemática de comprensión lectora; y además se elaboró el Informe del diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la

aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo al docente en aula, con ello se logró obtener información respecto al desempeño docente en el área de comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes en el área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la comprensión lectora de sus hijos.

De otro lado, en el módulo cuatro se desarrolló la gestión curricular, comunidades de aprendizaje desde el trabajo colaborativo, y liderazgo pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el diagnóstico; por lo tanto, se procedió a la interpretación de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos pertinentes. Los resultados fueron dilucidados teniendo en cuenta el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones de manera coherente.

Finalmente, en el módulo cinco sobre monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE, recibimos las orientaciones y el diseño para la construcción del plan de acción cuyo aporte va a contribuir a formular acciones concretas para dar solución del problema, planteando una alternativa fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución en el marco de la mejora continua y de la consolidación de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje, entonces el producto del plan de acción es el resultado de una cimentación y edificación creciente , que se ha logrado concretizar con la integración de los elementos de cada uno de los módulos formativos.

10. Lecciones Aprendidas

En el transcurso de la elaboración del Plan de Acción se adquirió una serie de enseñanzas sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, registrando las lecciones más importantes en el sentido que:

Es preciso partir de un diagnóstico situacional para identificar problemas que retrasan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido el trabajo colaborativo es de trascendental importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información acerca del estado real en que se encuentra nuestra institución educativa en relación a los aprendizajes**.**

Es importante empoderar a los docentes e instaurar una cultura evaluativa, a fin de reconocer que la evaluación de la práctica docente es el proceso clave para mejorar nuestra práctica docente y desarrollo profesional, por ello se hace imprescindible que conozcan la estructura y los indicadores que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación y que ésta debe realizarse bajo un clima adecuado que garantice su implementación. Frente a ello, el rol del líder pedagógico resulta imperativo, pues él es el encargado de gestionar las condiciones tanto técnicas como socioemocionales.

Se hace necesario la participación de toda la comunidad educativa en la elaboración del Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación (MAE) para que cada quien asuma el compromiso que le corresponde, y así poner en práctica el mencionado plan sin objeciones, ni contratiempos, con la finalidad que los resultados sean óptimos, así como de actividades de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes desterrar la idea de que solo el directivo tiene responsabilidad en la planificación.

Referencias

Carreiro de Costa, F. (2009). *"La gestión del currículo a través de competencias con enfoque desde el contexto portugués"*. Universidad Técnica de *Lisboa.*

Debats D'educació: *Mejorando el clima escolar: ¿Por qué y Cómo?* Recuperado el 26/04/2012 de http://www.debats.cat/es/debates/mejorar-el-clima-escolar-por-que-y-como

Instituto de innovación educativa. (2016). *Cuentos para crear*. Equipo internacional e interdisciplinario.https://cuentosparacrecer.org/blog/7estrategiasparatrabajarcomprension-lectora/

Ministerio de Educación (2008 a). *Diseño Curricular Nacional de educación básica regular*. *Lima.*

Ministerio de Educación (2014 b). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela.* Consulta: 27 de enero de 2016 desde: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Ministerio de Educación (2016 c). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Guía para el participante-Primer fascículo*. *Lima*.

Ministerio de Educación (2017 d). *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico. Texto del módulo 4 de la segunda especialidad en Gestión Escolar con liderazgo pedagógico. Lima.*

Ministerio de Educación (2017 e). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Texto del módulo 5 de la segunda especialidad en Gestión Escolar con liderazgo pedagógico. Lima.*

Ministerio de Educación (2017 f). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Guía para el participante-Tercer fascículo*. *Lima*.

Riveros, E. (2011) *El acompañamiento y la educación popular*. *Bogotá*, Colombia: Federación Internacional de Fe y Alegría

Sarmiento, M. (2007). *"La enseñanza de las matemáticas y las TIC, una estrategia de formación permanente"*. Universitat Rovira I Virgili.

Vásquez, J. (2015). *"experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa"***.** *San*

Martín, Perú: I.E N° 0523. Recuperado febrero del 2018 **de** http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/wpcontent/plugins/googledocumentembedder/load.php?d=http%3A%2F%2Feducared.fundaciontelefonica.com.pe%2Fwp