INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO

MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 80196 "CARLOS ENRIQUE ARMAS RAMIREZ" DEL DISTRITO DE MARCABAL, PROVINCIA DE SÁNCHEZ CARRIÓN – UGEL – SÁNCHEZ CARRIÓN

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

ROMERO CRUZ, José Teodoro

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:..…….....……..... 7
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados …….……. 7
2.1.1. Resultados cuantitativos…….…….……. 7
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…….. 9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico……..…….…….…. 14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución…….…… 17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada…….. 21
5.1. Marco Conceptual…….…….. 21
5.1.1. Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación…….…...…… 21
5.1.1.1. Monitoreo de la práctica pedagógica…….. 21
5.1.1.1.1 Definición……....……. 21
5.1.1.1.2 Estrategias……...……. 21
5.1.1.1.3 Instrumentos……. 22
5.1.1.2. Acompañamiento de la práctica pedagógica……...…… 22
5.1.1.2.1. Definición……..…….……. 23
5.1.1.2.2. Estrategias……..……..…... 23
5.1.1.2.3. Instrumentos……..…….…… 23
5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente para la comprensión lectora……..……..……...…….. 23
5.1.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño……..… 23
5.1.1.3.2. Estrategias…….……...….. 23
5.1.1.3.3. Instrumentos…….....….. 23
5.1.2. Área de Comunicación……...……. 24
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación…….…... 24

5.1.2.2. Competencia……..…..……. 25
5.1.2.2.1. Estrategias de comprensión de textos escritos…. 26
5.1.2.2.2. Círculos de interaprendizaje…….…… 27
5.1.2.2.3. Comunicación eficaz……..…….. 27
5.2. Experiencia Exitosa……...….. 28
6. Diseño de Plan de Acción ……..…….…… 30
6.1. Objetivos……..……..……. 30
6.1.1. Objetivo general……..……..……..…. 30
6.1.2 Objetivos específicos……..…….…… 30
6.2. Matriz del Plan de Acción.…… 31
7. Plan de Monitoreo y Evaluación……..…….. 34
8. Presupuesto…… 37
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción……..…. 38
10. Lecciones Aprendidas…….……. 40
Referencias...…….. 41

Índice de Figuras

Figura 1. Árbol de problemas…… 7
Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico…….…… 13
Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico…….…..... 16
Figura 4. Matriz del Plan de Acción.…… 33
Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción..... 36
Figura 6. Presupuesto del Plan de Acción.……..…….. 37

Introducción

Uno de los graves problemas que aqueja a la educación en las diferentes instituciones educativas peruanas tiene que ver con el aprendizaje de los estudiantes. Ante esta situación el sistema educativo peruano está implementando un conjunto de estrategias destinadas a cambiar la cultura escolar a fin lograr una gestión más eficiente y con mejores resultados. La institución Educativa Nº 80196 "Carlos Enrique Armas Ramírez" del caserío de Purumarca, distrito de Marcabal tiene similares dificultades con el aprendizaje de los estudiantes. Ante esta situación se ha desarrollado el presente trabajo porque se tiene que fortalecer las capacidades profesionales de los docentes empleando estrategias adecuadas que permitan mejorar su desempeño y al mismo tiempo obtener mejores logros de aprendizaje.

El enfoque de liderazgo pedagógico encamina al directivo realizar una gestión centrada en el aprendizaje de los estudiantes, ante esto con la participación de los docentes de la institución educativa se consensuó una alternativa de solución la misma que se presenta en el presente Trabajo Académico sobre la aplicación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Nº 80196 "Carlos Enrique Armas Ramírez" del distrito de Marcabal, provincia de Sánchez Carrión – UGEL Sánchez Carrión.

El presente trabajo académico está conformado por diez acápites. En el primer acápite denominado identificación de la problemática se presenta la caracterización del contexto socio - cultural de la institución educativa, así mismo se formula el problema identificado. El acápite dos corresponde al diagnóstico en el que se muestran los resultados de los instrumentos aplicados, tanto los instrumentos cuantitativos como los instrumentos cualitativos y se establece la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, compromisos de gestión escolar y marco del buen desempeño directivo. El acápite tres está dedicado a la caracterización del rol como líder pedagógico, se establece las dimensiones de liderazgo pedagógico de Viviane Robinson y los planteamientos que se debe hacer para solucionar el problema.

El acápite cuatro está referido al planteamiento de la alternativa de solución, aquí se prioriza la alternativa de solución para lo cual se ha tenido en cuenta el impacto en

el logro de aprendizajes, la generación de cambios en la cultura de la escuela y la relación con los procesos de gestión, los compromisos de gestión escolar y el marco del buen desempeño directivo. El acápite cinco corresponde a la sustentación de la alternativa de solución, en esta parte se considera el marco conceptual de la alternativa de solución priorizada que se refiere a la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes en el área de Comunicación, se presentan las definiciones teóricas y el sustento correspondiente de cada una de ellas y se menciona una experiencia exitosa relacionada con el MAE.

El acápite seis comprende el diseño del Plan de Acción, se presenta al objetivo general, los objetivos específicos y la Matriz del Plan de Acción. El acápite siete está dedicado al Plan de Monitoreo y Evaluación se presenta la Matriz de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción y se indica la importancia de los elementos que lo conforman. El acápite ocho está referido al presupuesto en el que se registran los gastos realizados con la implementación de la estrategia del Plan de Acción. En el acápite nueve corresponde a la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción aquí se mencionan las experiencias vividas desde la identificación del problema hasta la formulación de la alternativa de solución. El acápite diez corresponde a las lecciones aprendidas en el desarrollo de la experiencia y finalmente se culmina con las referencias bibliográficas.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE Nº 80196 "Carlos Enrique Gutiérrez Armas Ramírez"

La Institución Educativa Nº 80196 "Carlos Enrique Armas Ramírez" está ubicada a 42 km al norte de la ciudad de Huamachuco, en el caserío de Purumarca, distrito de Marcabal, provincia de Sánchez Carrión, región La Libertad, es un lugar de fácil accesibilidad por encontrarse al margen de la carretera que une las ciudades de Huamachuco y Cajabamba. Se encuentra en un terreno de superficie plana rodeado por terrenos colindantes con pendiente lo que permite que la infraestructura no sea afectada por inundaciones ocasionadas por las fuertes lluvias propias de la zona en épocas de invierno.

Las demandas de la comunidad es la formación de estudiantes con deseos de superación y que desarrollen capacidades para convertirse en un futuros profesionales como veterinarios, ingenieros agrónomos, técnicos en agricultura y ganadería para así poder aportar al mejoramiento de la producción agrícola, mejoramiento de la ganadería, crianza de animales menores. Asimismo, la comunidad demanda que los futuros profesionales consideren la opción de capacitarse en ocupaciones como choferes para poder transportar y comercializar sus productos agrícolas y ganaderos en los diferentes mercados de la zona.

El local de la Institución Educativa Nº 80196 "Carlos Enrique Armas Ramírez" es propio, está distribuido de la siguiente manera: el pabellón "A" construcción de adobe, pisos de cerámica, paredes revestidas de cemento, es de dos pisos con tres aulas en el primer piso y en el segundo piso dos aulas y un ambiente administrativo; el pabellón "B" construcción de material noble de un piso con un aula, un ambiente de sala de psicomotricidad, un ambiente de cocina y un ambiente de servicios higiénicos con tres inodoros, el pabellón "C" de un piso con dos aulas y un ambiente de cocina-comedor.

La Institución Educativa Nº 80196 es multigrado de gestión pública, brinda sus servicios educativos en los niveles de educación inicial, primaria y secundaria; actualmente cuenta con veintisiete alumnos en educación inicial atendidos por una

docente, cincuenta alumnos en educación primaria atendidos por dos docentes y sesenta alumnos en educación secundaria atendidos por siete docentes; el mobiliario escolar está en regular estado de conservación, hay servicio de internet a través de un modem pero no es suficiente para atender a toda la población escolar. En educación inicial y primaria no hay deserción escolar, en secundaria la deserción escolar actual es del 2%. Según los documentos oficiales de evaluación que obran en la institución educativa se puede observar que el rendimiento escolar de los estudiantes es bajo.

El caserío de Purumarca cuenta con un aproximado de ciento veinte familias, las principales actividades económicas son la agricultura con el cultivo de diferentes especies vegetales como maíz, frejol, ñuña, lenteja, trigo, cebada, habas, chocho, lino, quinua, papa, oca y olluco; la ganadería con la crianza de ganado como ovinos, porcinos, vacunos, animales menores como gallinas, pavos, patos, cuyes y conejos. Los servicios básicos con los que cuenta son luz eléctrica, agua potable, televisión, telefonía móvil, tiene un puesto de salud en el que los niños y pobladores en general realizan sus controles de salud.

La institución educativa cuenta con Asociación de Padres de Familia organizados en Consejo Directivo, Consejo de Vigilancia, representantes ante el CONEI, Comités de Aula y Comité de Alimentación Escolar; los padres de familia han visto en la educación una oportunidad para el desarrollo pleno de las familias, es por eso que ha despertado su interés en apoyar la educación de sus hijos, el personal docente muestra disposición para realizar un trabajo cooperativo, teniendo en cuenta la nueva propuesta curricular, a esto sumamos que es posible contar con el apoyo de la Municipalidad Distrital de Marcabal, de las autoridades comunales: Teniente Gobernador, Agente Municipal, Presidente de Ronda Campesina con el único propósito contribuir a mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de revisar y analizar la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como la ECE 2014, 2015 y 2016 y las Actas Oficiales de Evaluación se formuló el siguiente problema: "Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la capacidad de comprensión lectora, en el área de Comunicación, en los estudiantes

del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Nº 80196 "Carlos Enrique Armas Ramírez" del distrito de Marcabal – UGEL Sánchez Carrión".

El problema priorizado es el resultado del análisis realizado mediante la técnica del árbol de problemas. Una de las causas que lo ha generado es las inadecuadas estrategias de comprensión de textos escritos aplicadas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje por los docentes. Entre los factores de gestión curricular que se relacionan a esta causa tenemos las capacidades profesionales de los docentes al no participar en capacitaciones y en jornadas de auto capacitación para empoderarse de las estrategias que proporcionan las herramientas pedagógicas de la propuesta curricular del Ministerio de Educación. Esto ha ocasionado lograr aprendizajes poco significativos en los estudiantes.

Otra causa es que la institución educativa no ha generado espacios para desarrollar círculos de interaprendizaje con participación de los docentes a fin de analizar las propuestas curriculares del currículo nacional y compartir experiencias significativas del trabajo pedagógico. El factor de gestión curricular que se relaciona con esta causa es la poca motivación de los docentes para compartir experiencias de aprendizaje y planificar de manera colegiada. Esto ha generado tener docentes poco preparados para desarrollar su trabajo pedagógico.

Una tercera causa se refiere a las escasas jornadas de monitoreo y acompañamiento pedagógico a las prácticas pedagógicas desarrolladas por los docentes en el aula ya que el directivo cuenta con sección a cargo lo que no facilita monitorear y brindar la asesoría personalizada al docente de manera permanente. El factor que se relaciona con esta causa es que no se ha otorgado retroalimentación formativa al docente que le permita mejorar su desempeño. Esto ha generado tener docentes conformistas sin expectativas de cambio.

La cuarta causa del problema priorizado tiene que ver con un elemento que corresponde a la convivencia escolar y que se le debe otorgar la importancia necesaria al interior de la institución educativa, es la ausencia de espacios de comunicación asertiva con nuestros estudiantes. El factor que se relaciona con esta causa es la gestión de normas de convivencia y medidas reguladoras, esto ha generado el incumplimiento de las normas de convivencia en la institución educativa. Para abordar con éxito las causas del problema priorizado, la gestión del líder pedagógico es fundamental porque es él quien organiza y desarrolla los círculos de interaprendizaje, monitorea las prácticas pedagógicas de los docentes brindando

asesoramiento oportuno dentro de un ambiente que inspira confianza, respeto y colaboración y con ello solucionar el problema obteniendo mejores logros de aprendizaje.

Para enfrentar las causas y poder solucionar al problema tenemos que recurrir a nuestras a las instituciones de apoyo como la Municipalidad Distrital de Marcabal que apoye para jornadas de capacitación docente y materiales para los estudiantes, Nuestros docentes sensibilizados y comprometidos constituyen una comunidad profesional de aprendizaje para apoyar a la gestión escolar, los padres de familia garantizan la asistencia permanente de sus hijos y las autoridades de la comunidad se unen a la propuesta para poner en marcha un trabajo compartido para revertir el problema y nuestros estudiantes demuestren mejores logros de aprendizaje.

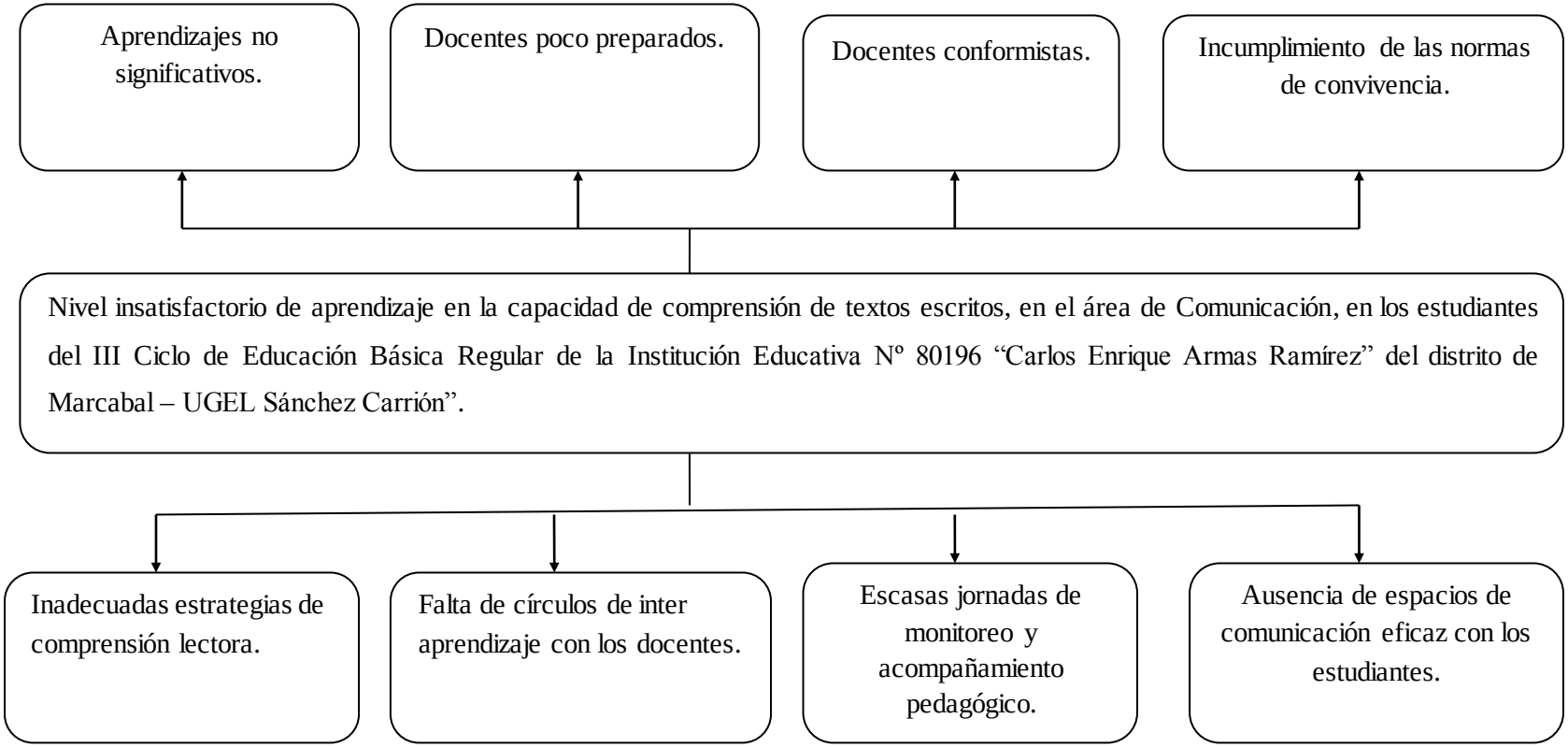

Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 67% de indicadores que se relaciona con el aspecto tiempo pedagógico en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje se encuentran en el nivel proceso porque aún se tiene dificultades para dosificar el tiempo en los procesos pedagógicos y en la planificación de las actividades, esto se debe a que no se ha brindado al personal docente asesoría personalizada ni retroalimentación formativa.

Por otro lado el 75% de indicadores que se relaciona con el aspecto herramientas pedagógicas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje se encuentran en el nivel proceso porque todavía se tiene dificultades en utilizar y adecuar las competencias y capacidades de las rutas de aprendizaje al planificar las sesiones de aprendizaje, esto se debe a que no se ha socializado en reuniones de interaprendizaje los enfoques, competencias, capacidades del área de comunicación y las estrategias de comprensión de textos escritos propuestas en las rutas de aprendizaje.

Finalmente, el 67% de indicadores que se relaciona con el aspecto materiales y recursos educativos en la sesión de aprendizaje se encuentran en nivel proceso porque aún se tiene dificultades para planificar las sesiones de aprendizaje utilizando materiales educativos que promuevan el desarrollo de la capacidad de comprensión de textos escritos. Esto se debe a que no se ha socializado en reuniones de interaprendizaje el uso adecuado de materiales educativos existentes en la institución educativa y la elaboración con materiales existentes en la zona que propicien el desarrollo de la comprensión de textos escritos de los estudiantes.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los estudiantes entrevistados consideran que el clima escolar en el aula es favorable porque existen buenas relaciones interpersonales, los estudiantes participan activamente en el desarrollo de las actividades de las sesiones de aprendizaje propuestas por la docente; sin embargo, algunos estudiantes manifiestan que hay un grupo que se distrae en clase llegando incluso a agredir a sus compañeros cuando les molestan. Por otro lado, algunos estudiantes manifiestan que cuando no cumplen con las tareas, les hacen reflexionar, pero los dejan sin recreo para

que en ese tiempo hagan las tareas que no han cumplido, este hecho constituye un acto de privación y castigo al estudiante atentando contra su derecho a la recreación.

Así mismo, los estudiantes consideran que el clima escolar del aula es apropiado para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje debido a que la docente utiliza diferentes estrategias que promueven la participación, la escucha atenta, generando un clima de confianza y empatía, no obstante se tiene que mejorar las medidas correctivas ante el incumplimiento de tareas para no atentar contra el derecho al recreo de los niños, para revertir esta situación es necesario empoderarse del Marco del buen desempeño docente Dominio 2, competencia 3 y desempeño 11, en donde señala: "Construye de manera asertiva y empática relaciones interpersonales con y entre los estudiantes basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración".

En base a los resultados de las acciones descritas es factible revertir el problema priorizado, las jornadas de interaprendizaje desarrolladas con los docentes permiten hacer efectivo un trabajo colaborativo en la gestión escolar, como resultado de este trabajo se implementa nuevas estrategias que desarrollan la competencia comprende textos escritos, además el directivo brinda retroalimentación formativa después del monitoreo al docente hecho que ayuda a mejorar su desempeño y los espacios de comunicación eficaz establecidos para escuchar a los estudiantes todo lo descrito contribuye a obtener mejores logros de aprendizaje en 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 problema priorizado objeto del presente trabajo de investigación es "nivel insatisfactorio de aprendizaje en la capacidad de comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Nº 80196 "Carlos Enrique Armas Ramírez" del distrito de Marcabal – UGEL Sánchez Carrión"

En el diagnóstico realizado para determinar el problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de la aplicación de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que se tiene dificultades para realizar

la programación curricular dosificando adecuadamente el tiempo. Asimismo, hay dificultades para planificar sesiones de aprendizaje haciendo uso de las herramientas pedagógicas. También se evidencia que no se usan materiales educativos del contexto que promuevan el desarrollo de la comprensión de textos escritos; esto se debe a que los docentes no han recibido asesoría para empoderarse de las estrategias y los enfoques que nos proporciona el currículo nacional y las herramientas pedagógicas, además no se ha desarrollado círculos de interaprendizaje entre docentes para fortalecer sus capacidades.

Entre los procesos de gestión que tienen relación con el problema priorizado tenemos el proceso referido a fortalecer el desempeño docente (PO03), el proceso que establece desarrollar trabajo colegiado (PO03.1), el proceso que indica realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3), el proceso que establece gestionar los aprendizajes (PO04), el proceso que indica desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), el proceso que establece evaluar aprendizajes (PO04.4) y el proceso que establece promover la convivencia escolar (PO05.1); procesos de gestión escolar que son importantes porque exigen al directivo orientar su función para mejorar el aprendizaje de los estudiantes mediante el acompañamiento de las prácticas docentes y la participación activa de los docentes en los círculos de interaprendizaje.

También existe relación directa entre el problema priorizado con los compromisos de gestión escolar progreso anual del aprendizaje de todas y todos los estudiantes, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, compromisos de gestión escolar que son importantes porque en base a ellos se evidencia el accionar del directivo desde el enfoque de liderazgo pedagógico que tiene como objetivo central obtener mejores logros de aprendizaje en los estudiantes.

También tiene relación con la competencia 6 del MBDDirectivo que refiere Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje. Desempeño 19 que indica propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella. El Desempeño 20 que indica monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de las necesidades

específicas, desempeños importantes por conducir a obtener mejores logros de aprendizaje.

Así mismo, tiene relación con la competencia 2 que refiere promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad, desempeño 4 que afirma genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes, desempeño importante por permitir al directivo generar un buen clima escolar en la institución educativa y orientar su gestión involucrando la participación de toda la comunidad educativa a favor de los aprendizajes de los estudiantes.

En el instrumento cualitativo se observó un clima escolar favorable en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, sin embargo es necesario orientar la actitud de algunos estudiantes que se muestran distraídos en las horas de clase y de aquellos que molestan a sus compañeros a fin de evitar las agresiones entre estudiantes. Estos resultados encontrados se relacionan con el proceso de gestión que establece promover la convivencia escolar (PO05.1). Este proceso es importante por otorgarnos la facultad de crear al interior de la institución educativa un ambiente en donde la familiaridad, la consideración y la cooperación contribuyan de manera efectiva para que la interacción entre estudiantes y entre todos los actores educativos sea en armonía.

El reto que tiene el directivo frente a la situación presentada es mejorar el nivel de aprendizaje en la capacidad de comprensión de textos escritos de los estudiante del III Ciclo de la EBR de la institución, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa Nº 80196 "Carlos Enrique Armas Ramírez" del caserío de Purumarca, distrito de Marcabal, provincia de Sánchez Carrión-UGEL Sánchez Carrión. Este hecho es importante porque constituye una provocación para que el directivo tenga que comprometer y garantizar la participación de los docentes en las jornadas de retroalimentación formativa y en las horas destinadas para los círculos de interaprendizaje y con ello mejorar el nivel de comprensión de textos escritos de los estudiantes.

De la misma manera se tiene como desafíos aplicar en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje estrategias que permitan el desarrollo de la capacidad de

comprensión de textos escritos, promover el desarrollo de círculos de interaprendizaje con los docentes, realizar el monitoreo y acompañamiento a las prácticas pedagógicas de los docentes de manera permanente y generar espacios que promuevan una comunicación eficaz con los estudiantes. Los desafíos son importantes porque requieren ser llevados a la práctica y hacen viable la solución al problema priorizado. Como alternativa de solución se presenta el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente (MAE) para generar cambios en la cultura escolar, con ello se conseguirá el cambio de actitudes y habilidades personales de los integrantes de la comunidad educativa.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la capacidad de comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del III Ciclo de la Institución Educativa Nº 80196 "Carlos Enrique Armas Ramírez" del distrito de Marcabal UGEL Sánchez Carrión".	Resultados cuantitativos: Existen dificultades para realizar la programación curricular dosificando adecuadamente el tiempo. En el desarrollo de las sesiones de aprendizaje se observa dificultades en el uso de las herramientas pedagógicas. Se evidencian dificultades en el uso de materiales educativos variados en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.	PO03 fortalecer el desempeño docente. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado. PO03.3 realizar acompañamiento pedagógico. PO04 Gestionar los aprendizajes. PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje. PO04.4 evaluar aprendizajes.	Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	Competencia 6, Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje. Desempeño 19, Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella. (Minedu, 2014, p.45). El Desempeño 20, Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de las necesidades específicas. (Minedu, 2014, p.45).
	Resultados cualitativos: Se observa clima escolar favorable en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.	PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.1 Promover la convivencia escolar.	Gestión de la convivencia escolar en la IE.	Competencia 2, promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Desempeño 4, genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. (Minedu, 2014, p.39).

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Viviane Robinson citada en el módulo 6 Minedu (2017) establece cinco dimensiones que caracterizan al líder pedagógico. La primera de ellas es establecimiento de metas y expectativas, en cuanto se refiere a esta dimensión y el problema priorizado se ha previsto lograr consensos con los docentes sobre las metas y expectativas que se tiene para mejorar el nivel de comprensión de textos escritos de los estudiantes, porque al planificar de manera compartida las metas y expectativas con los docentes y representantes de los padres de familia se establece una corresponsabilidad en los compromisos asumidos para el cumplimiento de las mismas.

La segunda dimensión es el uso estratégico de los recursos, en referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea organizar el centro de recursos educativos con medios y materiales que estén al servicio de docentes y estudiantes, así como promover la obtención de materiales educativos por gestión y con apoyo de docentes y padres de familia, los mismos que estén disponibles para desarrollar sesiones de aprendizaje más dinámicas que contribuyan a mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes, porque los medios y materiales existentes en la institución educativa deben estar registrados, ordenados y al servicio de docentes y estudiantes para apoyar al desarrollo de las prácticas pedagógicas en el aula y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

La tercera dimensión es planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Con referencia a esta dimensión y al problema priorizado se plantea monitorear permanentemente las prácticas pedagógicas de los docentes, basándose en la observación del desarrollo de las sesiones de aprendizaje en el aula para retroalimentarlos a fin de fortalecer su labor y obtener mejores logros de aprendizaje, puesto que el monitoreo permite recoger información que determina los aciertos y los errores para hacer posible la retroalimentación formativa y fortalecer las capacidades de los docentes.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, en cuanto a esta dimensión y el problema priorizado se establece organizar las comunidades profesionales aprendizaje para desarrollar círculos de interaprendizaje con temas de gestión curricular, así como eventos de capacitación y

auto capacitación para fortalecer sus capacidades y mejorar sus prácticas pedagógicas, porque el involucramiento de los docentes en su crecimiento profesional da como resultado mejores aprendizajes en los estudiantes

La quinta dimensión del liderazgo pedagógico de Viviane Robinson es garantizar un ambiente seguro y de soporte. En cuanto a esta dimensión y el problema priorizado se plantea promover en la institución educativa la cultura del trato amable entre directivo, docentes, estudiantes y padres de familia mediante el desarrollo de jornadas de habilidades interpersonales, así como elaborar de manera participativa las normas de convivencia escolar. Esto conlleva a tener un buen clima escolar en la institución educativa lo que permitirá obtener mejores aprendizajes en los estudiantes, involucrándose de esta manera el directivo como líder pedagógico en el proceso de aprendizaje

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson.	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Lograr consensos con los docentes sobre las metas y expectativas que se tiene para mejorar el nivel de comprensión lectora en los estudiantes.	Porque al planificar de manera compartida las metas y expectativas con docentes y representantes de los padres de familia se establece una corresponsabilidad en los compromisos asumidos para el cumplimiento y logro de las mismas. Para tener que asumir compromisos compartidos en el cumplimiento de metas y expectativas.
Uso estratégico de los recursos.	Organizar el centro de recursos educativos con medios y materiales que estén al servicio de docentes y alumnos. Promover la obtención de materiales educativos por gestión y con apoyo de docentes y padres de familia para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.	Se debe registrar los medios y materiales educativos con que cuenta la institución educativa, ordenarlos, ponerlos a disposición de docentes y estudiante para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Para apoyar al desarrollo de las prácticas pedagógicas del aula y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.	Monitorear permanentemente las prácticas pedagógicas de los docentes, basándose en la observación de las sesiones de aprendizaje para retroalimentar a los docentes a fin de fortalecer su labor y obtener mejores logros de aprendizaje.	Porque el monitoreo nos permite recoger información que determina los aciertos y los errores. Para brindar retroalimentación formativa y fortalecer las capacidades de los docente.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	Organizar las comunidades profesionales de aprendizaje.	Porque el intercambio de experiencias y la auto capacitación permiten el involucramiento de los docentes con su desarrollo profesional. Para tener mejores aprendizajes en los estudiantes.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Promover la cultura del trato amable entre todos los actores educativos a través de jornadas de habilidades interpersonales. Elaborar de manera participativa con docentes, alumnos y representantes de padres de familia las normas de convivencia escolar.	Porque un ambiente acogedor con buen trato favorece de manera positiva el desarrollo de las prácticas pedagógicas. Para garantizar un buen clima escolar en la institución educativa.

Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Después de un minucioso análisis de las alternativas de solución frente al problema identificado: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la capacidad de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Nº 80196 "Carlos Enrique Armas Ramírez" del distrito de Marcabal - UGEL Sánchez Carrión", se ha priorizado la alternativa de solución implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes en el área de Comunicación, puesto que la importancia de esta alternativa enrumba al directivo a realizar una gestión curricular capaz de generar cambios en la cultura escolar y se evidencie impacto en el aprendizaje de los estudiantes.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación incluye el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, al generar al interior de la institución educativa un ambiente propicio con condiciones básicas para el aprendizaje en donde la cordialidad, la estima, la consideración estimulan la participación activa, responsable, democrática, de ayuda mutua entre directivo, docentes y padres de familia. En este ambiente de armonía se comparten experiencias, el directivo brinda asesoría y retroalimentación formativa a los docentes para fortalecer sus capacidades profesionales a fin de mejorar sus prácticas pedagógicas en el aula y mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación considera las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación y su contextualización tiene en cuenta las características del medio geográfico donde se ubica la institución educativa, es decir el caserío de Purumarca, distrito de Marcabal, zona donde las actividades productivas principales son la agricultura y la ganadería, además teniendo en cuenta los problemas sociales que aquejan al caserío como escasas fuentes de trabajo, precios bajos de los productos agrícolas, presencia de abigeos, familias disfuncionales, consumo de bebidas alcohólicas, contexto que será considerado en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la capacidad de comprensión de textos escritos que permitan fortalecer a los estudiantes su dedicación a las actividades agrícolas y ganaderas y estar alejados de las bebidas alcohólicas y demás lacras sociales.

El monitoreo pedagógico es la acción que realiza el directivo observando las prácticas pedagógicas que desarrolla el docente en el aula para recolectar información sobre los procesos pedagógicos y didácticos, luego realizar el análisis correspondiente que será útil para determinar la solución a las falencias encontradas. El monitoreo pedagógico "es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones" (Minedu, 2014, p. 50).

Por otro lado el acompañamiento pedagógico se refiere a la asesoría que recibe el docente por parte del directivo para mejorar sus prácticas pedagógicas. Su eficacia requiere cordialidad y respeto en las interacciones que se dan entre el directivo y docentes, la estrategia de acompañamiento pedagógico consiste en "brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa" (Rodríguez Molina, 2011, p. 262). Cuando los procesos de monitoreo y acompañamiento pedagógico se complementan en armonía, el resultado se evidencia en el aprendizaje de los estudiantes.

Las experiencias que se tiene sobre monitoreo y acompañamiento contribuyen a la implementación del MAE en la institución educativa. La experiencia más conocida es la denominada "Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de seis redes educativas rurales de Ayabaca" en la región Piura el año 2011 y también la "Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa" en la IE Nº 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez" el distrito de la Banda de Shilcayo- Tarapoto, en la región San Martín, el año 2015. Estas experiencias que comparten sus logros obtenidos en el fortalecimiento de las prácticas docentes en el aula y en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El directivo como líder de la institución educativa promueve de manera participativa con los docentes el establecimiento de metas para el logro de aprendizajes en el área de Comunicación, capacidad de comprensión de textos escritos, de igual manera monitorea las prácticas pedagógicas de los docentes en el aula, brindando retroalimentación formativa para fortalecer las capacidades profesionales y generando compromisos para que los docentes participen en los espacios planificados para el trabajo colegiado a fin de planificar sus actividades de

manera colaborativa, en un ambiente ordenado y saludable que garantiza establecer compromisos de corresponsabilidad en la mejora de los aprendizajes.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en la institución educativa tiene relación con el proceso de gestión escolar que indica formular el PAT (PE01.3), el PAT se formula con la participación de los docentes y representantes de los padres de familia, las decisiones tomadas en las actividades seleccionadas, los responsables y estrategias para su desarrollo son el resultado de una participación democrática consensuada, al ejecutarse las actividades se puede observar las mejoras obtenidas lo que le da valor a este proceso implicado.

De igual manera existe relación con el proceso que refiere desarrollar trabajo colegiado (PO03.1), En el desarrollo de las jornadas de trabajo colegiado los docentes fortalecen sus capacidades profesionales esto genera valor porque ayuda a mejorar su desempeño docente, el proceso referido a realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3), las orientaciones y asesoría que reciben los docentes por parte del directivo le dan valor al mejorar sus prácticas pedagógicas en el aula, estas mejoras son importantes porque contribuyen a la obtención de mejores logros de aprendizaje.

Del mismo modo existe relación entre el MAE, Compromisos de Gestión Escolar y MBDDirectivo, El MAE tiene como finalidad mejorar de las prácticas pedagógicas y lograr mejores aprendizajes en los estudiantes en la capacidad de comprensión de textos escritos y a la vez permite concretizar el cuarto compromiso de gestión escolar que expresa acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, que tiene implicancia directa en el aprendizaje de los estudiantes. Así mismo tiene relación con la competencia 6 del MBDDirectivo que expresa gestiona 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.

Además, al directivo de acuerdo a lo establecido en la competencia 2 del MBDDirectivo le corresponde promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad. Esto permite al directivo determinar una corresponsabilidad en los actores de la comunidad educativa para generar las condiciones favorables para el aprendizaje de los estudiantes, corresponde a los docentes planificar, ejecutar y evaluar los procesos y resultados del desarrollo de

la capacidad de comprensión de textos escritos en los estudiantes, los padres de familia apoyan a los docentes en esta tarea que beneficia al aprendizaje de sus hijos.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación y su relación con el proceso que establece formular el PAT (PE01.3) evidencia la participación democrática de los actores educativos, pues en las reuniones de trabajo para formular el PAT los actores educativos debaten sus ideas referentes a la problemática que afecta a la institución educativa en lo que corresponde a la implementación de los compromisos de gestión escolar, las decisiones resultan del consenso entre los actores educativos, en el cumplimiento de compromiso de gestión escolar acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa se crean espacios de reflexión al momento que el directivo brinda asesoramiento al docente sobre su desempeño en el aula.

La implementación del MAE forma parte de la gestión que realiza el directivo en la institución educativa, está orientada hacia el fin central de la educación y de la institución educativa el de alcanzar aprendizajes significativos y permanentes en los estudiantes que les permita desenvolverse con éxito en diferentes etapas y contextos de su vida. La visión administrativa del directivo contribuye para generar condiciones óptimas al interior de la institución educativa que ayuden a alcanzar el fin central de la educación. "la gestión escolar es la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la participación activa de toda la comunidad educativa. Su objetivo es centrar-focalizar-nuclear a la escuela alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes" (Castro, 2005, p. 13).

El directivo de la Institución Educativa Nº 80196 "Carlos Enrique Armas Ramírez" se enfrenta a inconvenientes para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación por lo que hay que asumir riesgos como cumplir con los cronogramas establecidos en el MAE, al encontrar resistencia en los docentes para participar en todas las jornadas de asesoría personalizada, trabajo colegiado por realizarse después del horario de trabajo pedagógico del docente lo que implica sacrificar su tiempo. Ante esto se tiene que realizar jornadas de sensibilización, establecer acuerdos por consenso entre directivo y docentes que permitan recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente y entiendan que su beneficio está en el fortalecimiento de sus capacidades profesionales en el área de Comunicación, capacidad de comprensión de textos escritos.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

5.1.1.1. Monitoreo de la práctica pedagógica.

5.1.1.1.1. Definición. La expresión monitoreo de la práctica pedagógica se refiere al conjunto de acciones que realiza el director de la institución educativa para observar la manera como el docente desarrolla sus prácticas pedagógicas en el aula centrando su mirada en los procesos pedagógicos, procesos didácticos, uso efectivo del tiempo, uso de materiales educativos, clima escolar en la interacción docente alumno en el transcurso del desarrollo de la sesión de aprendizaje, luego recoge y registra la información obtenida en los instrumentos establecidos para luego realizar el análisis de la información recogida, información útil para la toma de decisiones. El monitoreo tiene carácter positivo, por tal razón deja de lado la actitud controladora del observador y recoge los aciertos y las deficiencias, las deficiencias que se encuentren servirán para fortalecer el desempeño docente. El monitoreo es la estrategia que busca obtener información en el lugar de los hechos es decir en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje "el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones" (Minedu, 2014, p. 50).

5.1.1.1.2. Estrategias. Existen diferentes estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para recolectar la información y para la toma de decisiones respecto al desempeño docente, teniendo en cuenta las características del contexto de la institución educativa y las necesidades formativas de los docentes, las estrategias más apropiadas para el monitoreo son las visitas al aula, la observación entre pares y la autogestión. En este trabajo se ha dado prioridad a la visita al aula que consiste en la observación directa de las actividades pedagógicas, las interacciones que el docente realiza a lo largo de la sesión de clase para luego brindar la asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de los hechos observados. En referencia a la visita al aula, el Ministerio de Educación indica "El director o un directivo visitan el aula del docente para realizar una 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" (Minedu, 2017, p. 32).

5.1.1.1.3. Instrumentos. Los instrumentos utilizados con mayor frecuencia en el monitoreo son la ficha de observación, el portafolio docente y el cuaderno de campo en el presente trabajo se ha preferido la ficha de observación la misma que permite registrar las evidencias suscitadas en el desarrollo de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula, contiene los aspectos de programación curricular, uso efectivo del tiempo, uso de recursos y materiales educativos y clima escolar en el aula.

5.1.1.2. Acompañamiento de la práctica pedagógica.

5.1.1.2.1. Definición. El acompañamiento pedagógico es la acción que realiza el directivo para brindar orientación al docente en torno a los procesos que desarrolla en sus prácticas pedagógicas, la importancia de esta estrategia radica en su carácter formativo a favor del docente por tal razón esta estrategia ofrece oportunidades de aprendizaje tanto para el docente como para el directivo por generar espacios de interaprendizaje donde el intercambio de experiencias, la reflexión y autocrítica generan compromisos para mejorar el desempeño. "El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela" (Rodríguez Molina, 2011, p. 262).

El acompañamiento pedagógico genera compromisos compartidos en el directivo y el docente, uno de sus propósitos para lograr cambios significativos en el desempeño directivo y docente es llevar a cabo los círculos de interaprendizaje en donde se debate la temática referente a gestión curricular, estrategias de enseñanza aprendizaje previa planificación e implementación de los recursos y materiales a utilizar, en este espacio los implicados fundamentan con certeza las ideas y opiniones antes de llegar a las conclusiones de las situaciones de aprendizaje encontradas. "El acompañamiento es una construcción compartida entre los sujetos, y por esto, tanto los acompañantes como los acompañados experimentan mejoras importantes en el ejercicio de su profesión y en la comprensión de sus responsabilidades ciudadanas" (García, 2012, p. 14).

En el desarrollo del proceso de acompañamiento pedagógico se pone en marcha todo un conjunto de valores como el respeto, la consideración, la participación, la responsabilidad, la cooperación, valores que propician un ambiente con trato amable

que afirman la importancia del acompañante y acompañado y la transformación profesional de los mismos.

> "Los valores que se priorizan hacen del acompañamiento un proceso de aprendizaje permanente y de construcción de iniciativas y propuestas socio pedagógicas que influyen en el cambio de las personas, de los grupos, de las organizaciones y de la comunidad". (García, 2012, p. 18)

5.1.1.2.2. Estrategias. Existe variedad de estrategias de acompañamiento pedagógico que promueven la interacción armoniosa entre el directivo y el docente entre ellas se tienen las jornadas de autoformación docente, círculos de interaprendizaje, pasantías, comunicación virtual y talleres de seguimiento. En el presente trabajo se ha dado preferencia a los círculos de interaprendizaje los mismos que constituyen espacios en donde los docentes y directivo analizan y debaten temas referentes al desarrollo de las prácticas pedagógicas en el aula con la finalidad de ampliar sus posibilidades de desempeño profesional haciendo uso del trabajo cooperativo. "Los círculos de inter aprendizaje 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" (Minedu, 2017, p. 49).

5.1.1.2.3. Instrumentos. El instrumento más utilizado en el acompañamiento pedagógico es el portafolio docente, en este instrumento se registran y guardan las evidencias de todas las experiencias de aprendizajes y productos del trabajo compartido.

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente para la comprensión lectora.

5.1.1.3.1. Definición de la evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño ha generado temor en los docentes por considerarlo que su objetivo es vigilar, criticar y castigar, sin embargo esta evaluación es formativa y su objetivo es aportar al crecimiento profesional de los docentes asegurando que se desempeñen con toda su capacidad para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. "La evaluación formativa de los docentes focaliza su atención en el proceso educativo, de inicio a fin, Permite asegurar que el proceso educativo se realiza según lo planificado y cumple una importante función motivadora" (Minedu, 2017, p. 59).

5.1.1.3.2. Estrategias. Las estrategias de evaluación del desempeño docente son la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación en el presente trabajo de han utilizado las tres estrategias: La autoevaluación que consiste en que el mismo

docente valora de manera reflexiva y consiente la forma como desarrolla su práctica pedagógica, la autoevaluación estimula la capacidad de autoanálisis y autocrítica del profesor así como su potencial de autoconocimiento. "La autoevaluación la entendemos como el método por medio del cual, el propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño" (Chiavenato, 2009, p. 238).

La coevaluación es la evaluación realizada entre pares consiste en que un docente con mayor experiencia en el trabajo educativo observa el trabajo de su colega y le brinda asesoramiento con la finalidad de que mejore su desempeño. La autoevaluación "es el procedimiento mediante el cual los docentes de una misma institución educativa juzgan el desempeño de otros profesores. Este tipo de evaluación se asienta en el hecho que los pares son expertos en el campo docente" (Minedu, 2017, p. 61). La heteoevaluación es la evaluación realizada por el directivo para determinar las debilidades que presenta el docente en el desarrollo de sus prácticas pedagógicas en el aula para asesorarlo a fin de fortalecer su desempeño profesional.

5.1.1.3.3. Instrumentos. Los instrumentos utilizados en la evaluación de desempeño docente son el portafolio, el cuaderno de campo y las fichas de observación de clase, en el presente trabajo se ha priorizado el uso de la ficha de observación de clase, instrumento en donde se registran las evidencias de las acciones desarrolladas por el docente en el desarrollo de la sesión de aprendizaje las mismas que se tienen en cuenta para realizar el asesoramiento personalizado y la retroalimentación formativa.

5.1.2 Área de Comunicación.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. El área de Comunicación se sustenta en el enfoque comunicativo textual, el mismo que pone mayor interés en la construcción del sentido que tienen los mensajes que son comunicados a través de lo que se habla, lee y escribe, este enfoque centra su esfuerzo en el dominio de los mecanismos que facilitan la comprensión, producción y creatividad, usa a la comunicación para ordenar los pensamientos, las ideas y sentimientos que permiten a la persona interactuar en armonía dentro de la sociedad.

El enfoque comunicativo textual utiliza el lenguaje tanto en la comunicación oral como en la comunicación escrita en diversos momentos de la vida cotidiana, concibe al lenguaje escrito como una representación gráfica que el hombre emplea para comunicarse, este modelo pedagógico permite que en las aulas fluya la comunicación

oral y escrita con propósitos y destinatarios reales, en la escuela leer y escribir sirve para comunicar, expresar, entretener, informar, investigar, permite que los estudiantes desarrollen competencias para hablar, opinar, describir, leer-comprender y producir textos, es decir desarrollan competencias comunicativas para la vida. "Un aspecto esencial del lenguaje en la escuela es que, por su naturaleza, se convierte en un instrumento para la construcción de conocimientos" (Minedu, 2015, p. 13).

El enfoque comunicativo textual alerta a los docentes la planificación de situaciones auténticas de comunicación para que leer y escribir no sigan siendo actividades superficiales y descontextualizadas, la didáctica permite recrear una variedad de situaciones de la vida dentro y fuera del aula para dar sentido a estos aprendizajes; así mismo es necesario planificar el aprendizaje de las estrategias que permitan la comprensión, seleccionándolas según los diferentes tipos de textos no solo en comunicación sino también en otras áreas curriculares.

> Ocurre que muchas veces se entiende el enfoque comunicativo simplistamente. Se generan actividades para desarrollar cuatro destrezas comunicativas (escuchar-hablar-leer-escribir) sin tener en cuenta los procesos cognitivos que están de tras de esas destrezas. Se aplican técnicas para interactuar con textos específicos en situaciones comunicativas concretas sin tener en cuenta que esas situaciones están enmarcadas en contextos sociales y culturales más amplios. (Minedu, 2015, p. 13)

5.1.2.2. Competencia. Una competencia es un saber actuar contextualizado para lograr un determinado propósito en un contexto particular en el que nuestros niños deben transferir y combinar pertinentemente saberes diversos, las capacidades constituyen esos saberes diversos que se necesita para alcanzar una competencia. Estos saberes no solo son cognitivos sino también actitudinales. Cuando el niño los lleva a la práctica, evidencia desempeños observables llamados indicadores que nos permiten a los docentes registrar su avance. Así, cada capacidad se va volviendo progresivamente más compleja en cada grado. Las capacidades y los indicadores son indispensables para lograr la competencia. "El nivel de complejidad de la competencia se incrementa de ciclo a ciclo. Estos logros están expresados en desempeños eficientes o en un saber hacer idóneo". (Minedu, 2010, p. 9).

Como se trata de un saber actuar complejo, la competencia y sus capacidades se reiteran a lo largo de todos los grados y ciclos de la escolaridad. Es decir, Las mismas competencias comunicativas con sus capacidades se desarrollarán desde el nivel inicial, hasta el de secundaria con excepción de las referidas a la literatura. De esta manera, las competencias se van profundizando y haciendo más complejas de manera

progresiva, de tal manera que nuestros estudiantes puedan alcanzar, en cada una de las competencias, niveles cada vez más altos de desempeño. Por otra parte, si los docentes desarrollamos el mismo conjunto de aprendizajes, aseguramos la articulación entre los diversos niveles educativos. Así, con respecto a la comunicación, todos los docentes sabemos que tenemos las mismas competencias por lograr.

5.1.2.2.1. Estrategias de comprensión de textos escritos. Al momento de leer cualquier tipo de texto, existen estrategias que ayudan a comprender lo leído con mayor profundidad, entenderlos y aplicarlos en las lecturas permite desarrollar la capacidad de comprender. Estas estrategias constituyen los recursos más importantes que utilizados adecuadamente nos permiten el desarrollo de la comprensión lectora de nuestros estudiantes.

El docente debe conocer que estrategias pone en práctica el estudiante para construir significado de lo que lee, debe promover que los estudiantes internalicen estas estrategias y sean ellos los protagonistas en el proceso de construcción de significados cuando leen diversos tipos de textos. "El uso de estrategias de comprensión permite a los lectores ser autónomos y los hace capaces de enfrentarse de manera inteligente a textos de distinta índole, la mayoría de las veces distintos de los que se usan cuando se instruye" (Solé, 1997, p.61).

Las actividades antes de la lectura activan los conocimientos previos y formulan los propósitos del texto que nos presentan, se emplea el título del texto para hacer preguntas y formular hipótesis acerca del mismo; en las actividades durante, el lector está enfrentado con el texto y comienza a ver si lo señalado en las actividades de la etapa anterior concuerdan con la lectura, así comprueba si la información entregada a partir de los conocimientos previos coincide con lo que está en el texto; en las actividades después de la lectura, el lector está en condiciones de responder las preguntas: ¿Cuál es la idea principal? ¿Cuáles son las ideas secundarias?, organiza de manera lógica la información contenida en el texto leído, hace resúmenes, realiza síntesis, hace esquemas, mapas conceptuales.

Otras estrategias tenemos las macrorreglas, fueron formuladas por Van Dijk y Kintsch para referirse a los procedimientos estratégicos que utiliza el lector con la finalidad de construir macro proposiciones a partir de la micro estructura de un discurso escrito, a través del empleo de macrorreglas el lector puede construir una representación semántica global del texto pues le posibilitaron borrar o generalizar

todas las proposiciones consideradas irrelevantes o redundantes. Esta clave de reducción de la información es necesaria para poder comprender, almacenar y reproducir discursos Díaz Barriga y Hernández (2002)

La macrorregla de supresión permite eliminar información irrelevante o redundante, debemos suprimir los detalles, los ejemplos, las repeticiones y toda información que resulte innecesaria para la construcción de la estructura global del significado del texto. Van Dijk reitera que no solo se trata de suprimir por suprimir, se trata de integrar información en otra que sea más global. La macrorregla de la generalización nos proporciona criterios para remplazar varios enunciados por una generalización simple o mediante una integración.

La macrorregla de construcción, en la que un conjunto de proposiciones presentadas en uno o más párrafos de un texto, se remplaza por una o más proposiciones construidas que están implicadas en el conjunto que se sustituye. En tal caso para construir la idea principal debe realizarse una actividad inferencial constructiva con la base en los conocimientos previos y la información relevante presentada explícitamente, por lo que podemos decir que con la integración de estas ideas se forma un resumen que contiene el significado del texto como un todo.

5.1.2.2.2. Círculos de interaprendizaje. Los círculos de interaprendizaje son en sí una modalidad de trabajo que permite al docente analizar su práctica y ampliar sus posibilidades de desempeño profesional, puede desarrollarse dentro del grupo de la misma escuela o con otros grupos de otras escuelas. El trabajo docente se organiza en seis fases de interacción del círculo: preparación para el círculo, apertura del círculo, planificación de los temas a tratar, intercambio de trabajos de los participantes, publicación del círculo y cierre del círculo.

5.1.2.2.3. Comunicación eficaz. La comunicación eficaz es la base de las relaciones humanas exitosas en cualquier ambiente donde el hombre pueda actuar con sus semejantes, en ella los interlocutores intercambian mensajes coherentes a través de códigos que favorezcan la fluidez y el entendimiento mutuo, la comunicación eficaz reúne las siguientes características: claridad, escucha activa y persuasión; En cuanto a la escucha activa, ésta enfatiza no solo lo que la persona está expresando directamente sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que está diciendo, en tal sentido, escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla, "difícilmente podemos alcanzar

una comunicación verdaderamente eficaz si el punto de partida no es la escucha". (Ballenato, 2009, p. 77).

5.2 Experiencia Exitosa

Una de las experiencias exitosas sobre el MAE más conocida es la denominada "Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca", experiencia que se desarrolló en la provincia de Ayabaca, región Piura el año 2011 en los distritos de Ayabaca, Paimas, Montero, Jililí y Sicchez, fue sistematizada por los docentes Mercedes Mariela Arizola Girón, María Elena Torres Izquierdo y José Alberca Troncos.

La experiencia fue ejecutada con finalidad de dar a conocer el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento para zonas rurales, verificar los procesos involucrados en la experiencia para mejorar el desempeño docente y determinar las dificultades así como establecer los aportes de esta experiencia en el establecimiento de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente con la participación activa de los docentes como comunidad profesional; en el desarrollo de la experiencia participaron, docentes y directores de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado, especialistas de la UGEL Ayabaca, la Central Peruana de Servicios, Educación sin fronteras y la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

Las acciones de la experiencia fueron desarrolladas en fases, en la primera se organizó el equipo de acompañamiento integrado por el Instituto Superior Pedagógico "Manuel Vegas Castillo" de Ayabaca como institución formadora del programa de formación docente en servicio, equipo técnico de CEPESER, especialista de la UGEL Ayabaca, coordinadores de redes educativas, en la segunda fase se elaboró el plan de monitoreo y acompañamiento para docentes de instituciones educativas unidocentes y multigrados, plan que se desarrolló de manera participativa incluyendo los docentes en dos talleres presenciales.

La tercera fase correspondió a la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento, el equipo acompañante fue preparado para brindar asistencia a los procesos pedagógicos que ejecutan los docentes y directivos. Luego ejecutó el

monitoreo a los docentes en aula mediante visitas opinadas e inopinadas para determinar las acciones de mejora del desempeño del docente y también del director; en la cuarta fase se desarrolló la evaluación de los resultados del plan de monitoreo y acompañamiento para determinar la pertinencia del sistema de monitoreo y acompañamiento a los docentes en aula.

Los docentes y directivos expresaron que a través de las acciones de monitoreo y acompañamiento realizado se cambió la concepción fiscalizadora que tenían sobre los capacitadores y especialistas, esto gracias a que esta experiencia se desarrolló de manera participativa con los docentes desde el inicio, hecho que permitió que se involucraran en la mejora de sus prácticas pedagógicas. Finalmente, la experiencia llegó a la conclusión que la construcción del plan de monitoreo y acompañamiento debe ser un proceso en el que todos los agentes intervinientes tengan participación activa, que recoja las necesidades de los docentes y que se articule a un programa de formación docente.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. El objetivo general del Plan de Acción contiene la alternativa de solución cuya aplicación adecuada conllevará a la solución del problema priorizado, objetivo que se presenta a continuación:

-Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes del área de Comunicación de la Institución Educativa Nº 80196 "Carlos Enrique Armas Ramírez" del distrito de Marcabal, provincia de Sánchez Carrión – UGEL Sánchez Carrión

6.1.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos referidos a la alternativa de solución priorizada permiten determinar las acciones a seguir para mejorar el desempeño docente y con ello dar solución al problema planteado en el Plan de Acción, estos objetivos son:

-Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

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

-Evaluar la práctica docente mediante las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para mejorar el desempeño y promover el desarrollo profesional del docente.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del III Ciclo en el área de Comunicación; alternativa que tiene correspondencia directa con el objetivo general que indica fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes del área de Comunicación de la Institución Educativa Nº 80196 "Carlos Enrique Armas Ramírez" del distrito de Marcabal, provincia de Sánchez Carrión – UGEL Sánchez Carrión.

Así mismo existe correspondencia directa entre la alternativa de solución y los objetivos específicos que establecen: Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos y Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

La ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, hace posible desarrollar un conjunto de estrategias que promueven la participación y el trabajo cooperativo compartiendo y consensuando experiencias, ideas y puntos de vista sobre la temática curricular así como propiciando un ambiente y clima escolar adecuado para fortalecer el desempeño docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos y al mismo tiempo mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Alternativa de solución priorizada	Objetivos específicos	Indicadores	Metas	Estrategias	Actividades	Responsables	Cronograma								
							M	A	M	J	J	A	S	O	N
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del III Ciclo de EBR en el área de Comunicación.	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas realizadas.	Visita al aula.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Director	x								
					1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo y elaboración del cronograma.	Director		x							
					1.3. Observación de sesión de clase primera visita.	Director			x						
					1.4. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Director			x						
					1.5. Observación de sesión de clase segunda visita.	Director						x			
					1.6. Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda visita.	Director						x			
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico.	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutados.	100% de círculos de interaprendizaje realizados.	Círculos de interaprendizaje.	2.1. Planificación de los círculos de interaprendizaje.	Director						x			
					2.2. Implementación con recursos y materiales educativos.	Director						x			

	para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.				2.3. Ejecución del primer círculo referido a planificación curricular.	Director Docentes							x		
					2.4. Ejecución del segundo círculo referido a procesos pedagógicos y procesos didácticos.	Director Docentes								x	
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Porcentaje de fichas de evaluación de desempeño aplicadas.	100% de fichas de observación aplicadas.	Heteroeva-luación, coevaluación y autoevalua-ción.	3.1. Socialización de la ficha de evaluación de desempeño.	Director Docentes			x						
					3.2. Aplicación de la autoevaluación y la coevaluación con la ficha.	Director Docentes								x	
					3.3. Aplicación de la heteroevaluación con la ficha.	Director Docentes								x	
					3.4. Sistematización de los resultados.	Director Docentes									x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del Plan de Acción es el elemento fundamental que permite lograr los objetivos propuestos en el Plan de Acción, su aplicación permitirá detectar oportunamente las dificultades que se presenten en el desarrollo de cada una de las actividades planificadas permitiendo realizar los ajustes correspondientes a partir del recojo de información durante el proceso de implementación a fin de tomar decisiones para continuar, modificar o cambiar las actividades propuestas en el diseño del Plan de Acción.

El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

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

Evidencias: Conformado por los instrumentos y medios de verificación de las evidencias, son los documentos que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

Principales dificultades: en esta columna se presenta las principales dificultades identificadas en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción.

Reformulación de las actividades: en donde se registra la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

Porcentaje de logro de la meta: en esta parte se estima en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo establecido en el diseño del Plan de Acción. A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del Plan de Monitoreo.

Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de implementación						Evidencia	Instrumentos	Recursos	% de logro de la meta
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo Docente					X		Acta de asistencia Panel de productos.	Cuaderno de campo.	Laptop Proyector multimedia Hojas Impresora.	100% de visitas ejecutadas.
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo y elaboración del cronograma.	Directivo					X		Acta de asistencia. Ficha de observación.	Ficha de observación.	Hojas Impresora.	
			1.3 Observación de sesión de clase primera visita.	Directivo Docente					X		Ficha de observación.	Ficha de observación.	Laptop Hojas Impresas.	
			1.4 Procesamiento y comunicación de resultados primera visita.	Directivo Docente					X		- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Ficha de observación.	Hojas Impresora.	
			1.5 Observación de sesión de clase segunda visita.	Directivo Docente					X		- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento.	Ficha de observación.	Hojas Impresora.	
			1.6 Procesamiento y comunicación de resultados segunda visita.	Directivo Docente						x	- Informe de monitoreo.	Ficha de observación.	Hojas Impresora.	
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas	Círculos de interaprendizaje	2.1 Planificación de los círculos de interaprendizaje.	Directivo						x	Portafolio docente.	Cuaderno de campo.	Hojas impresora Cuaderno.	100% de círculos de interaprendizaje ejecutados.
			2.2 **Implementación** con recursos y materiales para los círculos de interaprendizaje.	Directivo						x	Portafolio docente.	Cuaderno de campo.	Hojas impresora Cuaderno.	

pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.			2.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre planificación curricular y procesos pedagógicos y didácticos.	Directivo docentes						x	Acta de asistencia.	Portafolio docente	Hojas impresora.	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Porcentaje de fichas de observa-ción aplicadas.	Heteroeva-luación, coevaluación y autoevalua-ción.	3.1 Socialización de la ficha de evaluación docente.	Directivo						x	Acta de asistencia.	Ficha de evaluación	Hojas Cuaderno.	100% de fichas de evalua-ción docente aplicada.
			3.2 Aplicación de la auto y coevaluación con la ficha.	Directivo Docentes						x	Acta de asistencia.	Ficha de evaluación	Hojas Cuaderno.	
			3.3 Aplicación de la heteroevaluación con la ficha.	Directivo Docentes						x	Portafolio docente.	Ficha de evaluación	Laptop Proyector Hojas impresora	
			3.4 Sistematización de resultados.	Directivo						x	Portafolio docente.	Ficha de evaluación	Laptop impresora	100% de fichas de evalua-ción sistema-tizadas

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

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

8. Presupuesto

El presupuesto del Plan de Acción permite establecer la estimación costos de cada una de las actividades planificadas que garantizan su desarrollo sin contratiempos, se presenta en un cuadro de presupuesto el mismo que está conformado por columnas de actividades a realizar, columna de periodos con las fechas de desarrollo de cada actividad, los costos y fuentes de financiamiento.

Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de financiamiento
Sensibilización sobre la importancia del monitoreo.	Marzo-2017	S/. 30.00	Recursos propios.
Revisión de los instrumentos de monitoreo.	Abril-2017	S/. 5.00	Recursos propios.
Observación de sesión de clase primera visita.	Junio-2017	S/. 1.00	Recursos propios.
Procesamiento y comunicación de resultados (primera visita).	Junio-2017	S/. 2.00	Recursos propios.
Observación de la sesión de aprendizaje segunda visita.	Agosto-2017	S/. 2.00	Recursos propios.
Procesamiento y comunicación de resultados segunda visita.	Setiembre-2017	S/. 3.00	Recursos propios.
Planificación de los círculos de interaprendizaje.	Setiembre-2017	S/. 1.00	Recursos propios.
Implementación con recursos y materiales educativos para los círculos de interaprendizaje.	Setiembre-2017	S/. 20.00	Recursos propios.
Ejecución del círculo de aprendizaje referido a planificación curricular.	Setiembre-2017	S/. 3.00	Recursos propios.
Ejecución del círculo de aprendizaje referido a procesos didácticos y pedagógicos.	Octubre-2017	S/. 3.00	Recursos propios.

Figura 6. Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico se desarrolló en módulos formativos. El desarrollo de cada uno de ellos contribuyó a adquirir los conocimientos necesarios para gestionar la escuela con el enfoque de liderazgo pedagógico, siendo el centro de atención el aprendizaje de los estudiantes y la calidad de la educación; el Plan de Acción se ha construido, implementado y mejorado progresivamente en el desarrollo de cada módulo:

El Módulo cero que tuvo carácter introductorio brindó las orientaciones y lineamientos para la formulación de la ruta de cambio, hecho que implica un cambio de la cultura escolar y de lo que somos conscientes no es tarea fácil, por lo que se inició con la sensibilización y el acercamiento a los actores educativos a fin de involucrarlos en la gestión escolar, luego de manera participativa se identificaron situaciones problemáticas que afectan el aprendizaje de los estudiantes, priorizándose de manera consensuada el problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del III Ciclo de EBR de la Institución Educativa Nº 80196 "Carlos Enrique Armas Ramírez" del distrito de Marcabal – UGEL Sánchez Carrión".

En el Módulo 1 referente a Dirección Escolar se realizó el diagnóstico empleando la técnica de la chacana, además se priorizó el problema identificando, se establecieron desafíos y alternativas de solución para enfrentar al problema priorizado, en este caso el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos. En el Módulo 2 referente a planificación escolar se abordó todo lo que corresponde a dirección y liderazgo, además soporte al funcionamiento de la institución educativa, se analizaron los procesos de gestión escolar estratégicos, operativos y de soporte posteriormente se identificaron los procesos que están implicados en la alternativa de solución del problema priorizado del Plan de Acción, se les consideró con sus códigos según como figuran en el mapa de procesos de la institución educativa – nivel 1.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional permitió identificar desafíos, alternativas de solución y estrategias para mejorar la convivencia y participación en la institución educativa, se generó compromisos con los actores educativos, sin embargo se tiene que ser persistente hasta lograr un verdadero

involucramiento para ser elementos activos en la solución del problema priorizado; durante el desarrollo de este módulo se elaboró el Informe del Diagnóstico del Plan de Acción, para ello se procedió a la construcción de las tablas de especificaciones para la ficha de monitoreo y el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de la ficha de monitoreo y la guía de preguntas del grupo focal, luego se realizó el análisis de los resultados obtenidos sobre el desempeño docente en el área de Comunicación.

El Módulo 4 correspondiente a Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico proporcionó las orientaciones correspondientes para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

Por último el Módulo 5 referido a monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente guarda estrecha relación con la alternativa de solución del problema priorizado en el Plan de Acción, este módulo nos proporcionó conocimientos sobre la importancia, enfoque, estrategias e instrumentos del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) con lo que se logró culminar el Plan de Acción cuya alternativa de solución involucra la participación activa del líder pedagógico en el fortalecimiento de las capacidades profesionales de los docentes. Esta acción es de suma importancia para mejorar el desempeño docente en el aula y con ello mejorar el aprendizaje de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos.

10. Lecciones Aprendidas

Durante la elaboración del Plan de Acción y el desarrollo de los módulos formativos se logró compartir experiencias adquiriendo al mismo tiempo un conjunto de aprendizajes como los que se describen.

Para identificar las situaciones problemáticas que afectan el aprendizaje de los estudiantes debe emplearse técnicas que permitan realizar un buen diagnóstico. En este proceso juega un papel importante el líder pedagógico para generar condiciones favorables que involucre la participación activa de los actores educativos y obtener un diagnóstico producto de un trabajo participativo y consensuado.

La suma de esfuerzos para lograr una convivencia escolar en la institución educativa basada en el respeto, la confianza y la colaboración mutua es el desafío que permitió cambiar la actitud de los actores educativos que no se identificaban plenamente con el tema central de la gestión escolar, el aprendizaje de los estudiantes; esto dio viabilidad a la alternativa de solución para que el directivo realice el monitoreo y acompañamiento así como el docente acepte la retroalimentación formativa requerida en un espacio considerado como intercambio de experiencias.

La participación de los docentes en la elaboración del plan de monitoreo y en el consenso de los instrumentos a utilizar hace que tengan mayor confianza al ser considerados, que tengan seguridad al momento de desarrollar sus sesiones de aprendizaje cambiando de esta manera la visión que se ha tenido por mucho tiempo que el monitoreo es una acción netamente fiscalizadora y de sanción que no les ofrece oportunidades para mejorar su práctica pedagógica.

Referencias

Balestri, M. (1997). *Cómo se elabora el proceso de investigación.* Caracas: Consultores asociados BL Servicio Editorial.

Ballerato, G. (2009). *Comunicación eficaz. Teoría y práctica de la comunicación Humana*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Chávez, F. (1998). *Redacción avanzada. Un enfoque Lingüístico.* México: Editorial Pearson.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de los recursos humanos.* Bogotá: Editorial MC Craw Hill Interamericana.

García. D (2012). *Acompañamiento a la práctica pedagógica.* Santo Domingo: Centro cultural Poveda.

Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.

Minedu. (2010). *Orientaciones para el trabajo pedagógico del área de comunicación* Lima Perú. Corporación Gráfica Navarrete S.A.

Minedu. (2014). *Fascículo de gestión escolar basada en los aprendizajes.* Lima Perú Impreso en Perú.

Minedu. (2015) *¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes?. Área curricular de Comunicación 1º y 2º grados de educación primaria Fascículo 1*. Lima Perú Amauta impresiones comerciales S.A.C.

Minedu. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del Liderazgo pedagógico.* Lima Perú. Impresos & Diseños.

Minedu. (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente* Lima Perú. Punto digital S.R.L.

Pérez, G. (2004). *Construcción científica e intervención práctica.* Madrid, España: Narcea Editores.

Rodríguez, G (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de Enseñanza*. Concepción, Chile.

Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos.* Caracas: Editorial Panapo.

Sánchez, E. (s/f) *Taller de lectura y redacción.* México: Thomson.

Solé, I. (1992). *Estrategias de lectura*. Barcelona: Editorial Graó.