



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE EDUCACIÓN

**MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO
PARA EL BUEN USO DE LOS
ESPACIOS Y RECURSOS EDUCATIVOS QUE
FORTALEZCAN LA COMPRENSIÓN LECTORA DEL
VI CICLO DE LA I.E. 093 “MANUELA FELICIA
GÓMEZ” UGEL 03 LA VICTORIA-LIMA**

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

AUTOR:

AGUILAR DE MORALES NORMA VICTORIA

ASESOR:

PABÓN MAYORGA RUBETH NIEVES

**LIMA – PERÚ
2018**

Resumen

El presente Plan de Acción “Monitoreo y acompañamiento pedagógico para el buen uso de los espacios y recursos educativos que fortalezcan la comprensión lectora del VI ciclo de la I.E. 093 “Manuela Felicia Gómez” UGEL 03 la Victoria-Lima” es una guía para organizar, orientar e implementar un conjunto de tareas necesarias para llevar a cabo una propuesta de intervención, dirigido a solucionar problemas de comprensión lectora en los estudiantes de VI ciclo de la I.E. 093 “Manuela Felicia Gómez”, siendo las causas : docentes que desconocen estrategias para el uso de espacios y recursos educativos , directivos que no se organizan en equipo para monitorear y acompañar a sus docentes y utilización de modelos desactualizados para consensuar acuerdos de convivencia .

La presente propuesta está enfocada en la mejora del aprendizaje de los estudiantes a través de una comunidad profesional de aprendizaje, el trabajo colaborativo ,la implementación de GÍAS donde participarán representantes de toda la comunidad educativa y así lograr los objetivos planteados, esperando contribuir a elevar la calidad de educación que es la visión anhelada de la comunidad Feliciana.

Palabras claves: uso de espacios, recursos educativos, comprensión lectora, trabajo colaborativo.

Índice

Resumen.....	i
Índice.....	ii
Presentación.....	iii
I. Caracterización del contexto.....	1
1.1. Ubicación y aspectos relevantes de la institución educativa en que labora.....	1
1.2. Breve descripción del grupo de destinatarios de su trabajo educativo	2
II. Diagnóstico y Priorización de la problemática.....	3
2.1 Descripción general de la problemática identificada	3
2.2 Priorización de la problemática.....	4
2.3 Análisis de resultados y formulación de la pregunta	6
2.4 Propuestas de solución al diagnóstico	7
III. Referentes conceptuales y de experiencias anteriores.....	10
3.1 Desarrollo de los referentes conceptuales que le permitan analizar la Situación descrita.....	10
3.2 Antecedentes.....	15
IV. Diseño del Plan de acción.....	16
4.1 Objetivos.....	16
4.2 Estrategias.....	16
4.3 Propuestas de intervención.....	16
4.3.1 Metodología y actividades.....	17
4.3.2 Criterios, indicadores e instrumentos.....	19
4.3.3 Propuesta de monitoreo y evaluación.....	19
4.3.4 Presupuesto.....	20
V. Sistematización de elaboración del proceso del Plan de acción.....	23
VI. Lecciones aprendidas.....	26
VII. Referencias bibliográficas.....	28
VIII. Anexos.....	30

Presentación

Todos los maestros estamos de acuerdo de que en la actualidad es necesario lograr un cambio en la educación y también comprendemos que, para ello, es necesario que cambie la filosofía de la institución educativa. Desde esta perspectiva, tomando en cuenta que la escuela debe reformarse, no podemos obviar que el tipo de alumno que los docentes enfrentamos ya no es el mismo de hace 20 o 30 años; por lo tanto, si queremos aprendizajes logrados y una educación eficiente no podemos ignorar que el cambio debe empezar desde las personas. Es necesario, entonces, empezar por un estudio situacional de la realidad educativa de nuestra Institución visualizando el producto concreto, los resultados de los aprendizajes, a fin de identificar sus niveles de logro, la dinámica del proceso enseñanza-aprendizaje, así como las características y la influencia de los actores como responsables directos de la calidad educativa de la Institución.

En el primer capítulo se explica donde se desarrolla la experiencia, su ubicación y aspectos relevantes; así como las características del contexto y del grupo de destinatarios en el que se desarrolla la vida de la escuela. Se menciona la existencia de elementos internos y externos, las oportunidades y las demandas que exige la comunidad para superar la problemática identificada. En el segundo capítulo se describe el diagnóstico del problema, se menciona los antecedentes del problema identificado, se analizan las causas, factores y consecuencias que inciden en la gestión de la escuela. Se describe las técnicas, instrumentos y fuentes a las cuales se recurrió en la investigación para validar el problema; se presenta los datos procesados en sus dimensiones, indicando con ellos deficiencias en la gestión de la convivencia, en la gestión curricular y sobre todo en el monitoreo y acompañamiento y se relaciona las causas del problema con la gestión por procesos, las competencias del MBD directivo, los compromisos de gestión escolar y las dimensiones de Viviane Robinson.

En la identificación del problema se tomó en cuenta las características del contexto del estudiante y los resultados de la evaluación censal de los estudiantes observando un nivel de logro por debajo de lo esperado, se analizaron las causas encontrando que en el proceso educativos fallan todos los actores empezando por los directivos que no se organizan para acompañar a sus docentes, docentes que no desarrollan metodologías innovadoras para motivar a los alumnos en el aprendizaje y por último la presencia de una deficiente gestión de la convivencia escolar, no contribuyendo con ello al desarrollo de capacidades lectoras en los estudiantes que los integren al mundo globalizado de hoy.

En el acápite tres se sustentan conceptualmente las propuestas de solución para revertir cada una de las causas del problema en estudio. Citamos la temática que se relaciona prioritariamente con la variable que inciden en los factores de las causas y consecuencias; se argumenta teóricamente la necesidad de lograr un cambio en la gestión del currículo y de la escuela y se evidencia los aportes de experiencias relacionados con el tema que dan consistencia al trabajo

En el capítulo IV se diseña el plan de acción considerando objetivos, estrategias y la propuesta de intervención; en el capítulo V se habla del proceso de sistematización de elaboración del plan de acción para luego concluir en el capítulo VI con las lecciones aprendidas y por último las referencias bibliográficas y los anexos.

En conclusión, desde el cargo de subdirectora administrativa, debo mencionar que he estado continuamente cambiando de sentido al trabajo original, en un principio sólo apuntaba a la mejora de infraestructura e implementación de material educativo; pero luego, comprendí que la razón de ser de las I.E. son los aprendizajes y que para lograr la calidad educativa esperada no basta con un colegio bien implementado si antes no tenemos docentes comprometidos, capacitados y directivos con liderazgo pedagógico.

Plan de acción

Monitoreo y acompañamiento pedagógico para el buen uso de los espacios y recursos educativos que fortalezcan la comprensión lectora del VI ciclo de la I.E. 093 “Manuela Felicia Gómez” UGEL 03 La Victoria-Lima

I. Caracterización del contexto

1.1 Ubicación y aspectos relevantes de la institución educativa en la que labora

La I.E. 093 “Manuela Felicia Gómez” está inmersa en una comunidad considerada como barrio “El Porvenir”, que se encuentra ubicada en el Jr. Mendoza Merino N°522-distrito de la Victoria, uno de los 43 distritos limeños ubicado en la parte centro de la ciudad y en donde se encuentra la I.E. con 93 años de funcionamiento y que lleva el nombre de su fundadora y primera directora Manuela Felicia Gómez, creada por R.S. 1287 de fecha 24 de noviembre de 1924, destinada a capacitar a través de las diferentes especialidades a la mujer, revalorándola social y económicamente; ahora, es un colegio mixto de Educación Básica Regular, con los niveles de primaria y secundaria, ex variante técnica, hoy representado por el área de Educación para el Trabajo (EPT) y que cuenta con un número significativo de horas según el plan de estudios, desarrollándose en siete especialidades técnicas dotadas de infraestructura, equipamiento y docentes calificados en los turnos de mañana y tarde y que es motivo de la preferencia de muchos hogares victorianos.

El contexto externo de la I.E. no es ajeno a la realidad del distrito, según datos de Proyecto del Plan de Desarrollo Local Concertado 2017-2021, (Cuadro N°01) el crecimiento urbano, la generación de núcleos poblacionales y el desorden ocupacional del territorio ha generado el nacimiento de uno de los principales problemas que asecha a la ciudadanía: la inseguridad por el alto índice de criminalidad que alcanza valores hasta el 86%. Asimismo, existe una alta concentración de actividades económicas como el Emporio Comercial de Gamarra que generan gran cantidad de empleo debido a su alto dinamismo y demanda que va creciendo de manera exponencial y que ha ido en paralelo a uno de los principales problemas económicos: la informalidad que se presenta en un 60%. El distrito de la Victoria, a pesar de ser uno de los distritos más pequeños (8,74 km²), sin embargo, según las proyecciones del INEI, es uno de los distritos con mayor densidad poblacional, 175 372 habitantes, por lo que se puede describir como uno de los distritos que ha sufrido en carne propia el fenómeno de la migración del campo a la ciudad. Cabe mencionar también, la falta y/o el poco cuidado de áreas verdes y el hacinamiento habitacional que convierte a las zonas de la Victoria en estado de vulnerabilidad ante riesgo de desastres hasta un grado medio alto según los datos de INDECI al no contar con necesarios puntos de encuentro.

Es parte influyente del contexto también, la contaminación de medio ambiente, con problemas de acumulación de basura en los alrededores de la I.E. trayendo consigo un olor nauseabundo, la proliferación de moscas y roedores, la mala gestión de residuos sólidos que todos los días se observa en la calle obstaculizando las vías de acceso al colegio, además de personas indigentes y de mal vivir durmiendo en plena vereda aledaña y, por si fuera poco, fábricas que continuamente arrojan residuos tóxicos al medio ambiente lo cual repercute en las motivaciones de toda la comunidad educativa Felicianiana.

1.2 Breve descripción y caracterización del grupo de destinatarios

La gestión escolar cuenta con cinco directivos designados, los cuales, a pesar de haber recibido capacitaciones centradas en un liderazgo pedagógico, todavía, se avizora un modelo de administración escolar con baja presencia en lo pedagógico, gran parte del tiempo ocupado en acciones administrativas, con funciones direccionadas y tareas rutinarias jerárquicamente dependientes, ejerciendo autoridad a través de controles formales, pero con una gran disposición para el cambio. Añadido a esto aún existe la creencia arraigada en el personal directivo y docente de la Institución que la subdirección solo tiene funciones administrativas y que debe permanecer desvinculado de los procesos pedagógicos, por lo que es necesario cambiar esta filosofía y revertir esta situación.

En el nivel secundaria, la plana docente la conforman 29 profesores de distintas especialidades, de los cuales 03 participan en el Plan de acción juntamente con una auxiliar y 05 tutores; dos de las docentes son nombradas, observándose sesiones de clase rutinarias de transmisión de conocimientos cuando no son monitoreadas, que conciben a los estudiantes como aprendices sujetos a lo que la docente les enseña, que consideran al aula como el espacio privilegiado de aprendizaje, que han dejado de lado el entorno, la cultura y los diversos procesos locales como oportunidades válidas de desarrollo de capacidades, que no se da prioridad a la comprensión lectora como un arma para el aprendizaje a lo largo de la vida, prueba de ello que no se cuenta con un plan lector en la I.E. con resultados de aprendizaje preocupantes y con incidencias registradas hasta en un 70% de estudiantes, que son derivadas inmediatamente al comité de TOE.

Los estudiantes en el nivel secundario son aprox. 330, los cuales están distribuidos en 14 secciones en el turno mañana y 3 secciones en el turno tarde, los que ocupan el block "C" de la I.E. En el VI ciclo son 140 estudiantes distribuidos en 4 secciones en 1° Grado y 3 secciones en 2° Grado, cada sección cuenta con un tutor que es el que se encarga de la participación de los estudiantes en temas institucionales. De acuerdo con la prueba ECE y diagnósticas de la DRELM, así como en pruebas internas los resultados de aprendizaje son desfavorables; además de no respetar acuerdos de convivencia, lo que se refleja en los casos presentados en los cuadernos de incidencia de cada sección.

Según las fichas de matrícula, las aprox. 300 familias que pertenecen al nivel secundaria, el 70% son familias disfuncionales, con ausencia de la figura paterna, reemplazada por una familia nuclear con autoridad de los abuelos, tíos o padrastros.

Contamos, además, con la ONG CEDRO que año a año realiza proyectos diversos en la IE y el Centro de salud Max Arias Schreiber donde se derivan casos con problemas de conducta para informes psicológicos.

Por lo expuesto, la comunidad de El Porvenir exige que la Institución brinde una educación que asegure una formación sólida en valores éticos y con una visión diferente, alumnos preparados para enfrentar riesgos y para triunfar en la vida tanto en lo profesional como en lo personal, por lo tanto esperan que sus maestros sean personas de calidad, estén capacitados profesionalmente para lograr las competencias previstas y comprometidos a mejorar la cultura de la escuela que involucre a la comunidad en un trabajo conjunto para aprovechar las oportunidades como la presencia cercana al emporio comercial de Gamarra, algunas fábricas industriales que se puedan convertir en aliados estratégicos para ofrecer una educación con visión empresarial a los estudiantes, de tal manera que sus aprendizajes les sirva para mejorar la calidad de vida de ellos, de sus familias y de su comunidad.

II. Diagnóstico y priorización de la problemática

2.1 Descripción general de la problemática identificada

Desde el cargo de subdirectora administrativa, se observó que en la I.E. no existía un Plan Lector, a los alumnos que llegaban tarde se les hacía leer sin ningún proyecto elaborado, considerándolo como un castigo y burlándose continuamente ante la mirada del auxiliar; investigando los resultados de las pruebas diagnósticas, se comprobó que en comprensión lectora eran preocupantes, pero como los resultados académicos no vienen solos, se analizó más de cerca la problemática a través de la chacana (anexo N°01), para construirlo se utilizó la técnica de grupo de discusión a través de guías de grupos de discusión, tomando en cuenta la actividad N°1 de la guía del participante-1er fascículo de Asesoría a la Gestión Escolar y CIAG, la que en sus pág. 13 y 14 nos muestra un camino a seguir, se formó grupos de directivos y docentes con cada uno de los campos de la chacana, luego se socializó y por último se construyó el conocimiento tomando en cuenta dificultades, potencialidades y desafíos.

Efectivamente se encontró que todos los actores que intervienen en la acción educativa siguen cumpliendo funciones sin intencionalidad pedagógica, directivos ocupados la mayor parte del tiempo cumpliendo funciones administrativas sin gestionar el currículo para el desarrollo de competencias en los estudiantes, docentes que emplean estrategias de enseñanza rutinaria y repetitiva que no motivan ni estimulan el aprendizaje, la mayoría de alumnos desmotivados con presencia en el colegio sólo por cumplir y padres de familia que no se involucran en la educación de sus hijos.

La mayoría de los estudiantes están inmersos en el contexto social y familiar en riesgo, vienen al colegio sin ninguna motivación para estudiar, la mayoría de los padres son comerciantes lo cual condiciona ausencia física, afectiva y moral a los hijos, eso hace que no asistan a las convocatorias para formar comités de aula y/o ver el avance académico de sus hijos, existiendo varios intentos fallidos para constituir una APAFA que los represente.

De acuerdo con los resultados educativos de la última prueba PISA 2015, publicados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo económico (OCDE) el Perú mejoró sus resultados educativos en matemática, ciencia y lectura, llegando a la ubicación 62 de la lista. En el año pasado, en nuestro país se ha observado un avance en matemática, pero disminución porcentual en el área de comunicación con respecto a años anteriores. La I.E., según la prueba ECE, se ubica por debajo de otras instituciones educativas aledañas, siendo motivo de preocupación por toda la comunidad educativa.

Existe un gran porcentaje de familias con tendencia a la violencia, delincuencia y drogas y que brindan un hogar carente de valores, detectándose y reportándose en los últimos 3 años casos con problemas de conducta y consumo de sustancias psicoactivas lo cual repercute en la formación de los estudiantes; además, gran parte de padres de familia y alumnos son comerciantes subempleados, deviniendo en explotación y pobreza. La diversidad cultural de las familias ocasiona problemas de bullying, discriminación y que afecta de manera puntual en los aprendizajes.

Analizando el problema, según las dimensiones de Viviane Robinson, para establecer metas y expectativas primero hay que hacer un diagnóstico real, si bien es cierto se hacen pruebas diagnósticas a nivel de aprendizajes, a nivel de IE no se ha hecho un diagnóstico real y consciente para luego incluir las necesidades en los documentos de gestión (Proceso Estratégico) para luego establecer metas de mejora; respecto al uso estratégico de recursos, aún no tenemos bien implementados los espacios y materiales educativos que den soporte real a la comprensión lectora; en cuanto al planeamiento, coordinación y evaluación de la

enseñanza y el currículo (proceso estratégico y misional) aún no se observa el involucramiento de directivos de manera muy significativa en la planificación y ejecución de los aprendizajes, porque falta establecer una cultura propia de la escuela sobre la cual se fundamenten y caminen los actores educativos para mejorar las prácticas pedagógicas y obtener logros satisfactorios de los aprendizajes especialmente en comprensión lectora; Asimismo, respecto a la participación en el aprendizaje y desarrollo del maestro, aún la carga administrativa impide la gestión curricular, hace falta desarrollar al maestro con el acompañamiento de sus directivos mirando todas las acciones en aras de lograr mejores resultados de aprendizaje y finalmente, es imprescindible garantizar un ambiente seguro y de soporte que a la fecha no lo tenemos, se necesita establecer canales de participación colaborativa y democrática dentro de la escuela, se necesita fortalecer el clima a través del apoyo de alianzas estratégicas con profesionales idóneos para lograr un entorno seguro asequible a la enseñanza-aprendizaje donde se produzcan aprendizajes significativos.

2.2 Priorización de la problemática

Luego de la publicación de los resultados de la ECE del año 2015 y 2016 y al analizarlos en las jornadas de reflexión, con gran preocupación se vio que la mayoría de los estudiantes 45,8% y 43,8% respectivamente se ubicaban en el nivel de inicio y todavía más preocupante aún que el 13,5% (2015) y 16,4% (2016) (anexo N°02) los estudiantes no reunían las capacidades mínimas en comprensión lectora para estar en segundo grado, puesto que se encontraban en pre inicio; posteriormente al analizar el consolidado histórico de logros de aprendizaje en el 2017 (CG1), en el área de comunicación (Anexo N°03), se observa que no hay correspondencia entre los resultados de la ECE y los resultados de las actas de evaluación; 26,85% en inicio y 53,36% en proceso, debiéndose a que el puntaje anual viene hacer el promedio de todas las capacidades de área.

Para la mayoría de los alumnos de la escuela, la lectura resulta un acto penoso y desagradable sobre lo cual no se tiene control. Esto se debe a tres características específicas de nuestro sistema escolar que, afectando el aprendizaje de la lectura se han mantenido con particular fuerza a través de los años. En primer lugar, el uso extendido de modalidades de enseñanza que enfatizan memorístico y no facilitan ir más allá de la información, desarrollando así estudiantes que no son mentalmente activos y no aplican sus conocimientos. Este énfasis en aprender sin comprender traba el desarrollo del niño lector. En segundo lugar, la falta de énfasis en la enseñanza de destrezas de comprensión de lectura a través de los niveles educativos que consoliden y enriquezcan los procesos mentales requeridos por una lectura que permita comprender y, por último, la falta de entrenamiento en destrezas de estudio e investigación que se apoyan en destrezas de lectura y permiten al alumno seleccionar, organizar e integrar información.

Identificado el problema y analizado a través de la técnica del árbol de problemas que describe las causas y efectos que inciden en un bajo nivel en la comprensión lectora encontramos que una de las primeras causas es el desconocimiento de estrategias para el buen uso de los recursos y espacios educativos que favorezcan la comprensión lectora, relacionado éste a la gestión curricular, al enfoque de gestión por procesos, específicamente el PO2.3 que indica disponer espacios para el aprendizaje con las estrategias adecuadas, lo cual provoca la ausencia de hábitos lectores en los estudiantes. Los factores preponderantes que se relacionan a esta causa son: la falta de capacidad profesional y de motivación del docente para imbuirse de los nuevos enfoques pedagógicos; el considerar el aula de clase de uso exclusivo para el aprendizaje; el elaborar, seleccionar y utilizar en la actividad lectora textos, sin intención comunicativa, no contextualizados a las necesidades de los estudiantes y por lo mismo la falta de interés de los estudiantes para la lectura en ambientes atractivos como una acogedora

biblioteca escolar; por último el poco manejo de estrategias adecuadas para el uso de esos espacios y materiales educativos que ayuden a producir lectores con hábitos y capacidades lectoras.

La segunda causa: Deficiente organización de trabajo en equipo para el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, contraviene al nuevo enfoque, en el que el director como líder pedagógico debe alinear, no sólo la enseñanza sino la organización escolar con los propios aprendizajes, lo que tendría que acarrear desacostumbrados y cambios significativos en las rutinas de la institución; uno de estos cambios, debe ser el trabajo en equipo, donde todos los directivos, incluido de administración enfrenten el reto de acompañar a los docentes, a desarrollar la competencia 2 del MBD Directivo que señala: promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la I.E. y que obliga a que los actores directivos participen en equipo en la organización, planificación y ejecución de los procesos curriculares para producir hábitos lectores en los estudiantes y niveles adecuados en comprensión lectora, en la convivencia y en los aprendizajes de calidad.

La tercera causa: utilización de modelos desactualizados para consensuar acuerdos de convivencia escolar democrática y que provoca un clima escolar desfavorable, esto a consecuencia en primer lugar, de la falta de compromiso y consenso para establecer los acuerdos de convivencia a nivel de I.E. y a nivel de aulas. En segundo lugar, la falta de visión para un trabajo en equipo y para hacer partícipes a la familia y comunidad educativa en la formulación de dichas normas y acuerdos. Entre los factores que se relacionan a esta causa tenemos el limitado desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes en cuanto a la gestión de la convivencia en el aula y en la Institución, así como para establecer las condiciones en las cuales los estudiantes autorregulen su comportamiento y convivan en un clima que favorezca el aprendizaje. Todo esto ha generado falta de responsabilidad de los actores principales, situaciones de conflictos y de violencia entre compañeros y por ende un clima inadecuado que no es totalmente propicio para que se produzcan los aprendizajes. Sin embargo, existe la presencia de directivos con habilidades interpersonales buenas que inspire, concierte, acompañe, organice, comunique y motive la transformación educativa (segundo fascículo de asesoría a la gestión escolar) y ponga en práctica las habilidades necesarias para una buena convivencia (tercer fascículo de convivencia escolar).

Todos estos factores antes citados deben superarse siendo que el alto porcentaje en el nivel de inicio en comprensión lectora en el VI ciclo nos conlleva a que, toda la comunidad educativa debe movilizarse en bien de la mejora de los aprendizajes con una visión compartida para cambiar la cultura de la escuela, sensibilizando y comprometiendo a los docentes a un trabajo colaborativo, de capacitación y planificación contextualizada en Comunidades Profesionales de Aprendizajes (CPA), siempre tratando de resolver el problema principal con la implementación de estrategias para el buen uso de los espacios y recursos educativos y fortaleciendo a los docentes en la práctica pedagógica a través de la ejecución de un plan de monitoreo y acompañamiento que desarrolle una cultura de convivencia escolar democrática.

Atendiendo a lo que dice (Leithwood et al, 2006) se han descrito cuatro tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos y que es necesario considerar para revertir el nivel insatisfactorio en la comprensión lectora que presentan los estudiantes de la institución educativa: Establecer una dirección (I.E. que gire en torno a logros de aprendizaje), desarrollar al personal (empoderándolos de estrategias para el buen uso de materiales y recursos educativos y para consensuar acuerdos y acciones para una convivencia escolar democrática, rediseñar la organización (equipo directivo que se organiza para el MAE como su principal labor institucional) y gestionar los programas de enseñanza aprendizaje, direccionando así los aprendizajes para el cumplimiento de los Compromisos de

Gestión Escolar, convirtiendo a directivos, docentes y estudiantes como actores principales para el logro de los aprendizajes y el cambio educativo, cumpliendo así con la visión de ser una I.E. de calidad.

La metodología utilizada para describir al problema es el árbol de problemas que permite analizarlo desde las principales aristas trabajadas en los módulos: gestión curricular, MAE y clima institucional, encontrándole relación al revisar sus causas y efectos sin perder de vista el problema central que son los aprendizajes.

Si el problema no es atendido a la brevedad, si el comportamiento por parte del equipo directivo y docentes es indiferente, si no se adopta una actitud crítica reflexiva respecto del problema y luego se actúa decididamente con una mentalidad de liderazgo pedagógico; entonces, como institución educativa se irán perdiendo metas de atención, los alumnos terminarán el colegio sin haber recibido una educación de calidad, con un perfil de egreso deseable, sin armas para afrontar los desafíos de la vida y específicamente sin una buena comprensión lectora que le abra las puertas a la investigación y a la comprensión de las demás áreas del saber.

El problema descrito es superable, debido a que se cuenta con instrumentos de gestión que elaborados con un buen diagnóstico, darán direccionalidad a la I.E., con aliados estratégicos que es necesario formalizar, con actividades de contexto que es necesario aprovechar para desaprender y aprender, con muchos procesos de soporte que son apoyo para la mejora del servicio educativo; se necesita, solamente, una dirección centrada en el aprendizaje que genere un impacto sobre la satisfacción de los estudiantes, familias y la comunidad y es posible lograrlo con un enfoque de gestión participativa con todos los actores de la comunidad educativa, transformacional centrando el quehacer educativo en el logro de aprendizajes y una gestión basada en procesos que asegure la prestación de servicios de manera eficiente y eficaz.

2.3 Análisis de los resultados y formulación de la pregunta

Según los referentes de la investigación realizada para establecer las causas del problema se llegó a los siguientes resultados: El 100% de docentes usa como único espacio para desarrollar la comprensión lectora el aula de clase, el 67% de docentes sólo utiliza las lecturas del cuaderno de trabajo de comunicación en su labor cotidiana, sólo el 23% utiliza otra clase de recursos educativos como revistas, diarios, etc. Esto se debe a la falta de motivación y al poco conocimiento de estrategias pertinentes para el uso de otros espacios y recursos educativos para generar mejores resultados en comprensión lectora. Por otro lado, a la pregunta: ¿Crees que tus directivos están organizados en equipo para realizar el Monitoreo y acompañamiento docente? el 100% responde que no y a la pregunta ¿Sientes que tus directivos te acompañan y ayudan para realizar una labor más eficiente? El 100% responde que no. Esto se debe a la falta de organización del equipo directivo para realizar el MAE y al poco acompañamiento y monitoreo reflexivo del directivo y sus pares; también, a la cultura arraigada que cada directivo tiene funciones específicas que cumplir y no tiene por qué involucrarse en otras actividades. Respecto a la tercera causa, un 90% de estudiantes dice que los acuerdos que se toman, luego no se cumplen; sólo el 10% manifiesta que sí. A la pregunta ¿Sientes que está bien, cómo se establecen los acuerdos de convivencia en tu I.E. el 100% coincide que no, manifiestan que no se los toma en cuenta y que se les impone. Esto se debe, al poco conocimiento de modelos de prevención y resolución de conflictos por parte de comité de tutoría y/o tutores, así como del escaso involucramiento de directivos para establecer normas o acuerdos de convivencia.

Para investigar el problema en cuestión, se utilizaron técnicas e instrumentos como la técnica de la observación y el instrumento cuaderno de notas. Para saber qué recursos utilizan los docentes que favorezcan la comprensión lectora se utilizó la técnica de focus group y el instrumento de guía no estructurada; para investigar sobre cuánto están organizados los directivos se utilizó la técnica de la entrevista a un grupo de docentes y el instrumento que se utilizó fue la entrevista en profundidad. Para investigar la manera cómo se establecen los acuerdos de convivencia y su aceptación por parte de todos los estudiantes se utilizó la técnica de la entrevista en profundidad a los alcaldes de todas las secciones.

Cabe mencionar también que el marco de un Plan de acción para superar el problema en estudio se han diseñado objetivos específicos que derivan en estrategias para lograrse, los cuales se explicitan en categorías y subcategorías con el objetivo de comprenderlos, estudiarlos más ampliamente y aplicarlos adecuadamente. La categoría que corresponde al objetivo específico N°01 es procesos de soporte con la subcategoría espacios y recursos educativos que le dan funcionalidad al servicio educativo.

La categoría que corresponde con el objetivo específico N°02 es procesos misionales con la subcategoría trabajo colaborativo para repensar la práctica directiva, la intención es romper paradigmas como: cultura rígida de la escuela, tareas aisladas, escasez de equipos, autoridades educativas sinónimo de administración escolar en un director, líder pedagógico que convierte a la escuela en un espacio que promueve los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes articulando las acciones de toda la comunidad educativa, principalmente de su equipo directivo, promoviendo el trabajo colaborativo hacia un mismo objetivo.

La tercera categoría que corresponde con el objetivo N°03 es la convivencia con la subcategoría prevención y solución de conflictos, la base fundamental de este modelo es el diálogo igualitario y la participación solidaria de todos en la búsqueda de consensos; es un modelo preventivo, porque involucra a toda la comunidad en el establecimiento de pautas de convivencia construyendo de manera conjunta y consensuada las normas de la escuela que todo el mundo debe respetar y aquellos procedimientos que serán adoptados en caso de que estas normas sean transgredidas.

De todo esto se concluye que los docentes desconocen estrategias para el buen uso de espacios y recursos educativos, que los directivos no se han organizado como equipo para realizar el monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente y que los acuerdos de convivencia se establecen de una manera verticalista sin darle la importancia debida para una sana convivencia escolar democrática. De todo lo mencionado anteriormente el problema planteado se describe como:

“Alto porcentaje de logros de aprendizaje en el nivel de inicio en comprensión lectora en el VI ciclo de la I.E. 093 “Manuela Felicia Gómez” UGEL 03 La Victoria-Lima”

Para solucionar el problema se formula la siguiente pregunta:

¿Cómo mejorar los aprendizajes en comprensión lectora en el VI ciclo de la I.E. 093 “Manuela Felicia Gómez” UGEL 03 -La Victoria- Lima?

2.4 Propuesta de solución del diagnóstico

Como propuesta de solución al problema se describe el objetivo principal:

Mejorar el logro de aprendizaje al nivel satisfactorio en comprensión lectora en el VI ciclo de la I.E. 093 “Manuela Felicia Gómez” UGEL 03 La Victoria-Lima.

Para el logro del objetivo principal se proponen objetivos específicos, los cuales son viables a través de estrategias que mencionaremos a continuación:

Objetivo específico N°01: Implementar estrategias para el buen uso de los espacios y recursos educativos que favorezcan la comprensión lectora.

A través de una comunidad profesional de aprendizaje que a su vez implementará un taller de sensibilización para el buen uso de espacios y recursos educativos como los medios que favorezcan la comprensión lectora, producto: Exposición. Luego se realizará una visita guiada para tener conocimiento más cercano de espacios y recursos educativos existentes y hacer una lista de necesidades, producto: Catálogo de recursos educativos para la comprensión lectora; para terminar se tendrá una GÍA para revisar y concertar estrategias para el buen uso de espacios y recursos educativos, que favorecerán indudablemente en la comprensión lectora, así como generará en los alumnos deseos de utilizar espacios diversos, dotándolos de las condiciones físicas adecuadas y de los materiales bibliográficos, audiovisuales, multimediales e informáticos para ponerlos a disposición de los estudiantes y comunidad en general, para que motivados por la lectura se eleve el nivel de comprensión lectora, producto: portafolio.

Objetivo específico N°02: Realizar una eficiente organización para el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.

Este objetivo se implementará con la implementación de una comunidad profesional de aprendizaje una gestión escolar de modelo participativo, el cual promoverá el trabajo colaborativo que redundará en una eficiente organización para el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica que mediante una GÍA para directivos se revisará los enfoques de gestión escolar, el Marco del Buen Desempeño Directivo, los lineamientos de una gestión educativa estratégica, módulos y bibliografía que apunte a la solución del problema; luego visitas a las aulas (antes, durante y después) para el seguimiento de la práctica pedagógica, en mi caso, además, con la mirada al uso de espacios y recursos educativos y finalmente un trabajo colegiado para la reflexión colectiva y sistematización de la práctica pedagógica, así como el establecimiento de planes de mejora continuos, reflejándose en la mejora de la práctica docente y por ende en el desarrollo de habilidades lectoras en los estudiantes.

Objetivo específico N°03: Establecer un modelo actual para consensuar acuerdos de convivencia escolar democrática.

Como estrategia se establece, también una comunidad de aprendizaje con el modelo dialógico para la prevención y solución de conflictos que rompe con modelos tradicionales (disciplinar y mediador) en donde la escuela impartía normas y/o acuerdos y el alumno tenía que cumplirlas; en este caso se llega a acuerdos de una manera consensuada por la comunidad educativa, para tal fin se implementa una GÍA en donde participan representantes de toda la comunidad educativa para consensuar acuerdos respecto al clima institucional, luego se visita a las aulas para la observación de los acuerdos de convivencia establecidos y por último la sistematización de la información recogida para convertirlo en buena práctica.

Es muy importante proponer la operatividad de las comunidades de aprendizaje, tomadas como estrategia para resolver el problema planteado, ya que según Krichesky y Murillo es una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela, y constituye, igualmente, una herramienta de reforma que se nutre de factores tan esenciales como el liderazgo distribuido, la cultura de trabajo colaborativa, el desarrollo profesional basado en las necesidades de aprendizaje del alumnado, la indagación y la reflexión sobre la práctica y el trabajo sistemático con evidencia.

Así mismo es importante señalar también a Viviane Robinson y sus 5 dimensiones del liderazgo pedagógico que tienen un impacto particular en los resultados de aprendizaje y que se relacionarán con el presente trabajo: La primera dimensión es establecimiento de metas y expectativas: representado en el árbol de objetivos. La segunda dimensión es el uso estratégico de recursos, la cual está directamente relacionado con el problema y el plan de acción en cuanto el uso de espacios y recursos educativos para mejorar la comprensión lectora, también se refiere a recursos humanos(docentes, administrativos y de servicio, padres de familia y alumnos) y financieros (presupuesto) que hay que considerarlos para lograr las metas propuestas. La tercera dimensión hace referencia al planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo que se relaciona y se hace viable con la implementación del MAE en las visitas al aula para alinear los resultados a las metas de aprendizaje. La cuarta dimensión está referida a promover y participar en el aprendizaje y el desarrollo profesional de los maestros siendo en esta dimensión muy importante el desarrollo de los CPA, puesto que son los entes principales para la obtención de logros de aprendizaje y, la última dimensión asegurar un ambiente seguro y de soporte dentro y fuera del aula, protegiendo el tiempo para la enseñanza aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones.

En este sentido encontramos que las alternativas de solución están directamente relacionadas con el MBD Directivo, con los CGE y con los procesos de gestión; así tenemos:

Objetivo específico N°01: Implementar estrategias para el buen uso de los espacios y recursos educativos que favorezcan la comprensión lectora, las estrategias descritas están directamente relacionadas con las competencias del MBD Directivo Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos y con la Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Así mismo se relacionan con los compromisos de gestión escolar: CG1 “Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E.” si los espacios y recursos educativos son utilizados convenientemente, entonces se desarrollarán hábitos lectores que contribuirán a elevar el nivel de logro en comprensión lectora de los estudiantes e indirectamente al **CG2** “Retención anual e interanual de estudiantes” porque si no hay buenos logros de aprendizaje, entonces hay problemas de deserción escolar. En referencia con los procesos de gestión se puede afirmar que: las estrategias a implementar tienen que insertarse en los documentos de gestión (PE01) y ser evaluadas permanentemente (PE03); al usar espacios y recursos educativos para favorecer la comprensión lectora (PO02), se fortalece también el desempeño docente (PO03) y a la vez se está gestionando los aprendizajes (PO04); así mismo, se tiene que en el proceso administrar recursos humanos (PS01), a la vez acondicionar espacios para la lectura (PO02) y para implementar espacios y recursos educativos se tiene que tener presupuesto (PS04).

Objetivo específico N°02: Realizar una eficiente organización para el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, las estrategias para alcanzar este objetivo están relacionados con las competencias del MBD Directivo: Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad; su relación con los compromisos de gestión escolar: CG4: Acompañamiento y Monitoreo de la práctica pedagógica en la I.E. y su relación con los procesos de gestión: la organización para el monitoreo tienen que insertarse en los documentos de gestión (PE01) y ser evaluadas permanentemente (PE03); preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes (PO02), se fortalece también el desempeño docente (PO03) y a la vez se está gestionando los aprendizajes (PO04); así mismo, se tiene que en el proceso administrar recursos humanos (PS01), a la vez administrar la infraestructura para que se den las condiciones para el aprendizaje (PO02) y para el monitoreo en brindar copias se tiene que contar con presupuesto (PS04).

Objetivo específico N°03: Establecer un modelo actual para consensuar acuerdos de convivencia escolar democrática; las estrategias descritas para lograr este objetivo están relacionados con las competencias del MBD Directivo: Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad; la relación con los compromisos de gestión escolar CG5:Gestión de la convivencia escolar en la I.E. En cuanto a los procesos de gestión el modelo utilizado para consensuar acuerdos de convivencia tienen que insertarse en los documentos de gestión (PE01) y ser evaluado permanentemente (PE03); con un buen clima escolar hay una eficiente gestión de los aprendizajes (PO04), además de gestiona la convivencia escolar y la participación (PO05); así mismo, en el proceso se administrar recursos humanos (PS01), a la vez la infraestructura para que se den las condiciones para la convivencia (PO02) y para la confección de paneles con los acuerdos de convivencia y frases motivadoras se tiene que contar con presupuesto (PS04).

Cabe mencionar que las propuestas de solución representadas por las estrategias a implementar en cada objetivo específico contribuyen a alcanzar el objetivo general dando respuesta a las situaciones de contexto, puesto que, a mayor comprensión lectora, los estudiantes se sentirán atraídos por leer cada vez más, ocupando su tiempo y esfuerzo en enriquecerse culturalmente dejando de lado acciones que denigran su personalidad.

III. Referentes conceptuales y de experiencias anteriores

3.1 Desarrollo de los referentes conceptuales que le permitan analizar la situación descrita (problema – alternativa de solución)

El currículo Nacional define a la *competencia* como la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido crítico (Minedu, 2017). Enseñar competencias implica saber intervenir en situaciones reales que por ser reales siempre serán complejas.

El enfoque del área de comunicación: *Enfoque comunicativo integral, textual o funcional* determina el uso del lenguaje en pleno funcionamiento en distintas situaciones, en múltiples actos comunicativos, en sus distintas variedades dialectales y diferentes registros lingüísticos que responden a sus diversos intereses y necesidades. (MINEDU, 2006, p 8-9).

La competencia que se está tratando es: *Lee y comprende textos escritos*, aprender a leer supone no solo el aprendizaje y automatización, sino fundamentalmente el aprendizaje de diversas estrategias que facilitan la combinación de la información del texto y la que procede de los conocimientos del lector (Currículo Nacional, 2017). Por consiguiente, la lectura debe ser valorada como instrumento de aprendizaje, de información y disfrute, por lo tanto, la práctica docente respecto de la lectura y las habilidades de comprensión deberían experimentar cambios significativos en cuanto al qué enseñar y cómo enseñar para disfrutar de lo leído.

La comprensión lectora tiene por finalidad conocer las ideas implícitas que se desarrollan, por tanto, se deben tener en cuenta los procesos cognitivos. Para tal propósito Juana Pinzas (2006) propone siete estrategias o proceso cognitivos que sustentan la comprensión de textos:

- a) Saber conectar o asociar. Significa recordar, relacionar, asociar, comparar el tema del texto con lo vivido.
- b) Saber crear imágenes mentales o visualizar. El lector imagina lo que lee y lo representa en su inconsciente (lugares, personajes, etc.)
- c) Saber identificar las ideas importantes. Identificar lo más importante de lo secundario.
- d) Saber anticipar contenidos o predecir. Adivinar lo que sigue, plantear hipótesis, adelantar contenidos.
- e) Saber inferir. Deduce causas y consecuencias, propone conclusiones.
- f) Saber sintetizar. Resume en pocas palabras el tema principal de la lectura.
- g) Saber formular preguntas. Plantea interrogantes sobre el texto, sobre los procesos realizados anteriormente.

Al final del VI ciclo, la competencia tiene que estar en el nivel 6: Lee diversos tipos de texto con estructuras complejas y vocabulario variado. Integra información contrapuesta que está en distintas partes del texto. Interpreta el texto considerando información relevante y complementaria para construir su sentido global, valiéndose de otros textos. Reflexiona sobre formas y contenidos del texto a partir de su conocimiento y experiencia. Evalúa el uso del lenguaje, la intención de los recursos textuales y el efecto del texto en el lector a partir de su conocimiento y del contexto sociocultural. (Currículo Nacional, 2017, p 83-86).

Respecto a los **espacios y materiales y recursos educativos** para desarrollar la competencia, en el Programa Curricular para Educación Secundaria, MINEDU (2017) afirma:

La organización de los espacios educativos, el uso adecuado y pertinente de los materiales y recursos educativos, así como el rol docente, brindan entornos e interacciones que permiten tener un clima favorable para el aprendizaje. Estas son condiciones claves que favorecen y garantizan el desarrollo del potencial de los estudiantes (p.57).

Para ello, da una serie de recomendaciones respecto a los espacios educativos, como: deben facilitar la libre interacción de los estudiantes para que de una manera cómoda realicen actividades individuales y colaborativas; que sean seguros para evitar accidentes protegiendo todo aquello que puedan generar peligro (enchufes, escaleras, armarios u otros elementos que no estén bien asegurados); que éstos estén acorde a las diferentes edades y características de los estudiantes; que sean iluminados y ventilados naturalmente, que se puedan abrir y cerrar las ventanas y/o puertas, y evitar cubrirlas con carteles u otros objetos que impidan el paso de la luz y el aire, que permanezcan limpios y bien mantenidos para garantizar un espacio

acogedor y saludable, que tengan estantes para organizar los materiales, trabajos, carteles u otros que contribuyan al propósito de aprendizaje, con colores que contribuyan a transmitir armonía y calma en los espacios (MINEDU, 2017) características que se tendrá en cuenta para los espacios destinados a incentivar la lectura en los estudiantes.

Los espacios educativos son entornos que promueven el desarrollo de aprendizajes de los estudiantes. Estos espacios facilitan las interrelaciones del estudiante con personas, objetos, realidades o contextos, que le proporcionan experiencias e información valiosa para lograr propósitos específicos o resolver problemas con pertinencia y creatividad. Estos espacios se diseñan y organizan según las concepciones acerca de cómo aprenden los estudiantes, y se aprovechan según las intenciones pedagógicas de los docentes y la propia curiosidad de los estudiantes (Currículo Nacional, 2017, p 219)

Respecto a los **materiales y recursos educativos**, se debe tener en cuenta al seleccionarlos que deben estar de acuerdo con las características de maduración de los estudiantes, así como a sus necesidades y estilos de aprendizaje. No deben ser tóxicos y deben responder a su contexto promoviendo la diversidad cultural, mantenerse limpios y almacenados en adecuadas condiciones higiénicas para que se conserven en buen estado y estar al alcance de los estudiantes para favorecer la exploración y el aprendizaje (MINEDU, 2017).

Krichesky, Gabriela J.; Murillo Torrecilla, F. Javier (2011) respecto a **Comunidades Profesionales de Aprendizaje** afirman que son una estrategia de mejora que incluye el liderazgo distribuido, la cultura colaborativa, el desarrollo profesional basado en las necesidades de los estudiantes, la indagación y reflexión sobre la práctica y el trabajo sistemático. También se hace mención que primero se tiene que reconsiderar el aspecto organizativo y el aspecto cultural, de modo que puedan constituirse en espacios donde sea importante la reflexión, indagación, colaboración y colegialidad (Mitchell y Sackney, 2000). Krichesky, et al. (2011) señalan que transformar a las escuelas en CPA será para brindar una mejor calidad de vida para docentes y estudiantes con un ambiente en donde se compartan los problemas y los éxitos y el aprendizaje sea la máxima prioridad.

Para poder afirmar que estamos ante una comunidad profesional de aprendizaje deben darse ciertas condiciones (Lieberman, 2000; Hord, 2004; Stoll et al., 2006; Stoll y Louis, 2007; Hord y Hirsch, 2008). Entre ellas vale la pena mencionar:

Valores y visión compartida: toda la comunidad educativa debería consensuar en la visión de la escuela en su totalidad, de modo que las creencias y los objetivos de cada docente sean coherentes con los del centro, determinando objetivos comunes en beneficio de todos los alumnos. En definitiva, sin valores y metas compartidas no existe el sentido de “comunidad”.

Liderazgo distribuido: en una CPA deben brindarse las oportunidades para que diferentes profesionales desarrollen su capacidad de liderazgo en distintas áreas, de modo que se incremente el profesionalismo del equipo docente y esto les permita hacer un mejor seguimiento de su propia tarea.

Aprendizaje individual y colectivo: en toda CPA se debe especificar qué es lo que la comunidad necesita aprender y cómo debe aprenderlo para luego desarrollar ese aprendizaje dentro del centro o en el marco de alguna red de aprendizaje. Asimismo, y tal como se verá posteriormente, las necesidades de aprendizaje del profesorado se establecen a partir de una evaluación de los resultados de aprendizaje del alumnado.

Compartir la práctica profesional: en el marco de las CPA, la práctica docente deja de ser algo privado para convertirse en una cuestión de dominio público. Se pretende que, por medio de observaciones, registros y devoluciones constantes entre los propios

docentes, éstos consigan reflexionar sobre su práctica, garantizando así un aprendizaje profundamente pragmático y colaborativo.

Confianza, respeto y apoyo mutuo: en una CPA se cuida que todos los miembros se sientan apoyados y respetados por el resto de la comunidad educativa. Es por ello que deben prevalecer sensaciones de confianza de modo que todos los participantes cuenten con la atención y la seguridad suficiente para comprometerse y estar activamente implicados en los procesos de mejora. Las diferencias individuales y la disensión son aceptadas dentro de una reflexión crítica que promueva el desarrollo del grupo, no existiendo en principio dicotomía entre individuo y colectividad.

Apertura, redes y alianzas: para apoyar o fomentar la construcción de CPA en las escuelas, o bien para constituir una CPA que trascienda los límites del centro, se necesita establecer lazos y vínculos sólidos entre los miembros de la comunidad y también con el entorno. Las redes de aprendizaje se constituyen así en espacios para la generación de conocimiento, en tanto los profesores pueden adquirir nuevas ideas mediante el contacto con otros profesionales, promoviendo así el pensamiento innovador.

La responsabilidad colectiva: uno de los distintivos tal vez más importantes de este modelo y que conforma su naturaleza más esencial radica en que los miembros de una CPA asumen una responsabilidad colectiva frente los aprendizajes de todos los estudiantes (Lieberman, 2000; Hord, 2004). Esta sensación de equipo tan sólida permite, por un lado, que los docentes se atrevan a tomar riesgos a la hora de innovar sin temor a sufrir represalias y, por el otro, los invita a buscar ayuda frente a problemáticas de trabajo determinadas, o bien a compartir los éxitos obtenidos en sus aulas de clase.

Condiciones para la colaboración: en una CPA deben garantizarse ciertos elementos de orden físico o estructural de modo que se aseguren las condiciones espacio-temporales adecuadas para el trabajo colectivo en el centro. En esta dirección, deben proveerse recursos tales como materiales de trabajo, información, asesores externos u otros elementos requeridos, de modo que la comunidad educativa pueda “encontrarse” para desarrollar el aprendizaje colectivo.

Es importante destacar también que, tal como señala Bolívar (2008), las CPA respetan el “derecho a la diferencia” de sus miembros sin que esto impida una acción común, pues la colegialidad es también una virtud profesional: la individualidad no supone individualismo. Cada persona aporta apoyo y cuidado a otros miembros de la escuela y es así como la gente llega a formar una comunidad de confianza y respaldo mutuo. Pero es importante destacar que la colaboración no funciona sin conflicto. Y dado que una comunidad de aprendizaje, al fin y al cabo, es una comunidad humana, ésta tendrá ciclos de progreso y de regreso, así como sus propios estadios de desarrollo (comienzo, crecimiento y madurez). Es por eso muy importante que se genere un equilibrio sano entre las dualidades grupo-individuo y colaboración-conflicto.

El **monitoreo** es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) de la «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) de la «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, el monitoreo 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, considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (MINEDU, 2014, p.51).

Para que el monitoreo y **acompañamiento** pedagógico sean efectivos para el logro de los aprendizajes, debe reunir al menos cuatro características (Minedu, 2014): Formativo, motivador y participativo desde el punto de promover el crecimiento profesional del docente en espacios de intercambio de experiencias. Permanente e integral, desde el punto de recoger información durante el desarrollo de los diferentes procesos pedagógicos. Flexible y gradual, porque propone distintas alternativas de apoyo al docente desde lo más inmediato a lo más complejo. Sistemático y pertinente si supone un seguimiento secuencial y organizado a partir de las fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica.

Tomando en cuenta lo que plantea Vesub y Alliaud (2012:42) la estrategia del **acompañamiento** debe implementarse en las instituciones como relación terapéutica, como servicio, como cierre y como proceso para fortalecer: las relaciones personales e interpersonales dentro de la escuela; la construcción de una identidad profesional basada en la propia búsqueda, las destrezas y capacidades que no se llegaron a trabajar en un inicio, así como la relación de jerarquía de uno en el otro y una mutua formación y retroalimentación horizontal donde se elaboren estrategias conjuntas para mejorar la enseñanza de acuerdo al contexto.

Tal como lo plantea Vigostsky, el acompañante se convierte en el mediador que se sitúa y actúa en la zona de desarrollo próximo, en el status quo de la práctica pedagógica para lograr un docente con una formación autónoma que pueda apropiarse de la reflexión y retroalimentación, para articular sus debilidades y fortalezas con los retos que enfrenta su tarea. En el mismo sentido el acompañamiento permite una serie de andamiajes y el apoyo necesario para que los docentes asuman riesgos, animándose a cambiar sus situaciones por otras que le sirvan para enriquecer su trabajo en el aula.

Es importante también puntualizar que, para lograr la autonomía, y un trabajo efectivo de los docentes en el aula, el acompañamiento debe darse en el desarrollo de una relación empática, asertiva, horizontal y de confianza; en un clima que se le permita pensar y expresarse con libertad tal como lo sostiene Sardán, 2011.

La **evaluación** del docente responde a dos propósitos: actuar con responsabilidad y desarrollo profesional para reunir datos que determinen niveles mínimos de competencia y aquellos que ayuden a crecer a los docentes cuyo desempeño requiere avanzar a niveles mayores de competencia, tal como lo indica Milan y Darling-Hammond (1997), a su vez ((Murillo, 2007) indica que el primer propósito se refiere a las evaluaciones administrativas y el segundo a las formativas dirigido a aportar evidencias que indique las debilidades y fortalezas de la práctica para mejorar los desempeños y promover el desarrollo profesional (Murillo, 2007).

En conclusión, la **evaluación pedagógica formativa** es una actividad de motivación, de autoevaluación, de diagnóstico en los procesos, en el inputs y output y de retroalimentación metacognitiva que ayuda a los docentes a conocer y alcanzar los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente en estándares deseados de calidad del servicio docente, de la calidad de los aprendizajes, de los estudiantes y de la escuela que queremos.

Modelo dialógico involucra a toda la comunidad educativa mediante un diálogo que permite descubrir las causa y orígenes de los conflictos para solucionarlos desde la propia comunidad mucho antes de que aparezca (Flecha & García, 2007). Este enfoque se centra en la prevención de conflictos, mediante la creación de un clima de colaboración, donde las personas participan en la creación de normas, el funcionamiento de la institución y la forma de resolver los conflictos, creando un mayor entendimiento y sentido por todas las personas implicadas.

3.2 Antecedentes: aportes de experiencias realizadas sobre el tema

IBBY México /A leer. Es una asociación civil mexicana que forma parte de IBBY internacional que nace en Alemania y que consta de 78 países donde se concibe a la lectura como una estrategia de desarrollo personal y de transformación social que busca contagiar a las personas por el gusto por la lectura para que se apasionen a ella a lo largo de toda su vida. La Biblioteca BS IBBY México es un espacio vivo e incluyente con servicios y materiales para usuarios con diversas características y necesidades; es un lugar que propicia encuentros con la oralidad, la lectura y la escritura con múltiples programas, tales como Nosotros Entre Libros, Abuelos Lectores, Comité Lector, los Bunkos (se refieren a pequeñas bibliotecas que se llevan a comunidades apartadas para iniciar a las personas que allí viven en la lectura) y en general, todas aquellas personas dedicadas de diferentes maneras a la promoción y fomento de la lectura (mediadores), formando comunidades lectoras que acompañan a las personas en sus intereses y búsquedas a fin de construir su propio camino lector. Allí se puede encontrar cuento, novela, poesía, textos informativos, libros en braille, audiolibros y video libros en Lengua de Señas Mexicana, así como títulos en diversos idiomas, también libros especializados en promoción de la lectura. Los libros pueden ser disfrutados por el público en general en diferentes salas, jardines y pasillos, pero también pueden llevarse a casa previo trámite de la credencial. Esta experiencia nos abre luces, por ejemplo, con el personaje de los mediadores, que podemos capacitar a los alumnos que tienen mayor interés por la lectura, a los padres o a miembros de instituciones aliadas para que luego conduzcan a los estudiantes por el mundo maravilloso de la lectura.

El diario El Comercio del 29 de marzo del 2016 hizo una publicación de las **comunidades de aprendizaje Natura**, un proyecto internacional, que nació en el centro CREA de la universidad de Barcelona y fue llevado por Natura a otros países de Europa y América entre ellos Brasil, Perú y otros. Su fundamento conceptual está refrendado por las conclusiones del Proyecto INCLUD-ED, desarrollado por la Comisión Europea para identificar y analizar estrategias educativas que ayuden a superar las desigualdades y mejoren los resultados de aprendizaje. Este análisis llevó a la identificación de una serie de Actuaciones Educativas de Éxito: aquellas prácticas que comprobadamente han dado los mejores resultados en la educación y que en el Perú desde el año 2014 lidera proyectos, costeadando las capacitaciones de los profesores y la inversión en las bibliotecas para que las tertulias se realicen con eficiencia. Macher, ejecutiva de la empresa dice que en el Perú han trabajado en el 2015 con 33 colegios y que en el 2016 esperan trabajar con 63 colegios.

Según Aubert, A.; Seta, A.; García, C.; Flecha, R.; Racionero, S., 2008 se refieren a las comunidades de aprendizaje Natura, que en la I.E. que se han acogido al proyecto, se observan resultados satisfactorios, como: Mejoras de los resultados escolares de los estudiantes en todas las asignaturas; disminución de los índices repetición, abandono y fracaso escolar; aumento de la participación de la comunidad educativa; mejora de las condiciones de vida de la comunidad. Aubert, etal. (2008) hacen referencia a las experiencias educativas de éxito:

Biblioteca Tutorizada ha resultado tener más impacto en la mejora de los resultados educativos, el espacio de la biblioteca permanece abierto en las tardes, al medio día y los fines de semana para que todas las personas tengan un lugar de forma continua para leer de una manera libre y gratuita, en la cual intervienen voluntarios que promueven la ayuda mutua entre los diferentes alumnos, la biblioteca cuenta con diversos espacios para realizar actividades variadas que serán propuestas por una comisión mixta de trabajo quien organiza el voluntariado y que coordina el trabajo con los profesores de la escuela.

Formación Pedagógica Dialógica para un mejor servicio es necesario conocer todas las leyes, bases científicas, los resultados de estudio, entre otros. Los directivos y profesores tienen que estar preparados para saber argumentar sobre su práctica y distinguir entre opiniones y conocimientos científicos. Una de las actuaciones con mayor éxito educativo son las tertulias Pedagógicas dialógicas; en ellas, el conocimiento se construye en conjunto en torno al marco teórico de ámbito pedagógico.

Modelo Dialógico de Prevención y Resolución de conflictos el diálogo igualitario y la participación solidaria de todos en la búsqueda de consensos son la base en la cual se fundamenta de este modelo. Es preventivo porque involucra a toda la comunidad en el establecimiento de una pauta de convivencia, las cuales se construyen de manera conjunta y consensuada, de igual manera se llega a acuerdos sobre aquellos procedimientos que serán adoptados en caso de que estas normas sean transgredidas. De esta manera se llega a un acuerdo sobre un marco de convivencia que es aceptado y legitimado por todos.

VI. Diseño del plan de acción

4.1 Objetivos:

Objetivo principal

Mejorar el logro de aprendizaje al nivel satisfactorio en comprensión lectora en el VI 4.2ciclo de la I.E. 093 “Manuela Felicia Gómez” UGEL 03, La Victoria-Lima.

Objetivos específicos

- 01.** Implementar estrategias para el buen uso de los espacios y recursos educativos que favorezcan la comprensión lectora.
- 02.** Realizar una eficiente organización para el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.
- 03.** Establecer un modelo actual para consensuar acuerdos de convivencia escolar democrática.

4.2 Estrategia

Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA)

Mediante la estrategia CPA se abordarán los objetivos específicos, para luego arribar al objetivo general y alcanzar las metas esperadas, comprende talleres de sensibilización, visitas guiadas, GÍAS, trabajo colegiado, círculos de interaprendizaje, se ha considerado esta estrategia porque ha sido aplicada en muchos países dando los mejores resultados en los más diversos contextos, sobre todo en el campo educativo, como: mejora el desempeño académico de los alumnos, disminuye los índices de abandono, repetición y fracaso escolar, mejora el clima de la convivencia, aumento de la participación de toda la comunidad educativa y mejora de las condiciones de vida (Aubert, A.; Seta, A.; García, C. ; Flecha. R.; Racionero, S., 2008). Las experiencias educativas de éxito a trabajar son la biblioteca tutorizada para el OE01, formación pedagógica dialógica para reorientar la práctica directiva y docente OE02 y el modelo dialógico para la prevención y solución de conflictos para el OE03.

4.3 Propuesta de intervención

A nivel económico: Se implementará la biblioteca y otros espacios abiertos con estantería y mobiliario adecuado, bibliografía atractiva que incite la lectura por placer, con recursos propios de la I.E. los cuales se han considerado en el plan de financiamiento desde el año anterior y que a la fecha se encuentra en proceso de implementación.

A nivel técnico: la propuesta es consistente porque se está siguiendo una ruta que garantiza su ejecución para contribuir con la solución al problema. El bajo nivel de comprensión lectora, visto desde tres dimensiones importantes del quehacer educativo: gestión curricular, monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente y convivencia escolar, se han convertido en objetivos específicos que se lograrán alcanzar con la estrategia de la comunidad profesional de aprendizaje que convertida en acciones específicas se logrará las meta propuesta; también se consideran estrategias que permiten la autoevaluación y coevaluación en jornadas de reflexión, monitoreo, retroalimentación, CÍA, entre otros.

A Nivel administrativo: Existen documentos normativos que facilitan la intervención como la Ley General de Educación que establece los fines y principios de la calidad educativa, el currículo nacional que establece los aprendizajes que se espera logren los estudiantes como resultado de su formación básica, principalmente en el área de comunicación, la ley 29719 que promueve la convivencia en todas las instituciones educativas, etc. Movilizándose también los procesos de soporte que en su mayoría son acciones lideradas por personal administrativo y que contribuyen a la implementación del plan de acción.

A nivel de cambios culturales: La propuesta planteada al mejorar la comprensión lectora utilizando diversos espacios y material educativo, indudablemente la cultura escolar dará avances considerables, porque tanto estudiantes, como docentes y trabajadores querrán leer notándose un ambiente transformado, ávido por la lectura y los aprendizajes; si el alumno lee, siente placer al leer, sin duda en su hogar con sus familiares también inculcará el hábito por la lectura.

4.3.1 Metodología y actividades:

En el presente trabajo ha sido considerado el enfoque cualitativo. Rodríguez, Gil y García (2009) aseguran que el enfoque cualitativo “Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas” (p.32). Para esto se necesita de técnicas e instrumentos variados para recoger información como entrevistas, experiencia personal, historias de vida, observaciones, que describen la rutina, las situaciones problemáticas que tengan que ver con el caso presentado, sin embargo, también se hace un estudio de carácter cuantitativo como los informes de la ECE, los resultados de las pruebas diagnósticas, entre otras. El número de docentes involucrados son tres, con 140 estudiantes aprox. del VI ciclo de Educación secundaria que comprende los grados de primero y segundo.

Tabla N°01: Metodología y actividades

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS DEL OBJETIVO	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPON- SABLES	CRONOGRAMA 2018											
					M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Implementar estrategias para el buen uso de los espacios y recursos educativos que favorezcan la comprensión lectora	100% de docentes que implementan estrategias para el buen uso de los espacios y recursos educativos	N° de docentes que implementan estrategias para el buen uso de los espacios y recursos educativos N° de docentes que cumplen lo planificado en cuanto al uso de espacios y recursos educativos	Taller: Sensibilización e importancia del buen uso de espacios y recursos educativos (Producto: Exposición) Visita Guiada: Para tener conocimiento más cercano de espacios y recursos educativos existentes y lista de necesidades (producto: catálogo de recursos educativos para la comprensión lectora) GÍA: Revisión de estrategias para el buen uso de espacios y recursos educativos (Producto: Portafolio)	DIRECTIVO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Realizar una eficiente organización para el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica	100% de directivos que realizan una eficiente organización para el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica	N° de directivos que realizan una eficiente organización para el MAE N° de directivos que cumplen con lo planificado para el MAE 2018	GÍAS: Enfoques de gestión escolar, MBD Directivo, gestión educativa estratégica (Producto: Organización para el monitoreo y acompañamiento pedagógico) Visitas al aula: Antes, durante y después: seguimiento a la práctica pedagógica (con mirada al uso de espacios y recursos educativos) Trabajo Colegiado: sistematización de la práctica pedagógica para la reflexión colectiva.	DIRECTIVO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Establecer un modelo actual para consensuar acuerdos de convivencia escolar democrática	100% de docentes que establecen un modelo actual para consensuar acuerdos de convivencia escolar democrática	N° de docentes que establecen un modelo actual para consensuar acuerdos de convivencia escolar democrática. N° de docentes comprometidos por velar que se cumplan los acuerdos de convivencia.	GIAS: para implementar y consensuar acuerdos. Visita al aula: para El seguimiento de la aplicación del de los acuerdos de convivencia dentro de las sesiones de aprendizaje. Trabajo colegiado: de la aplicación de instrumento de recojo de evidencias.	DIRECTIVO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

4.3.2 Criterios, indicadores e instrumentos

Tabla N°02

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CRITERIO	INDICADOR	INSTRUMENTOS
OE1 Implementar estrategias para el buen uso de los espacios y recursos educativos que favorezcan la comprensión lectora	Metodología	Uso de los espacios y recursos educativos que favorezcan la comprensión lectora N° de docentes que cumplen lo planificado en cuanto al uso de espacios y recursos educativos	- Cuaderno de campo - Ej. Ficha de monitoreo
OE2 Realizar una eficiente organización para el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica	MAE	N° de directivos que realizan una eficiente organización para el MAE N° de directivos que cumplen con lo planificado para el MAE 2018	- Cuaderno de notas - Fichas de monitoreo - Libro de actas
OE3 Establecer un modelo actual para consensuar acuerdos de convivencia escolar democrática	Convivencia	N° de docentes que establecen un modelo actual para consensuar acuerdos de convivencia escolar democrática N° de docentes comprometidos por velar que se cumplan los acuerdos de convivencia.	- Cuaderno de notas - Libro de actas - Lista de cotejo - Cuadernos de incidencias

Fuente: Autoría propia

4.3.3 Propuesta de monitoreo y evaluación

Tabla N°03

Actividades que monitorear

Estrategia	Actividad	Actores	Instrumentos	Periodicidad	Recursos
Comunidades de aprendizaje	O1A1 Taller Sensibilización e importancia del buen uso de espacios y recursos educativos (Producto: Exposición)	Directivo y docentes	Lista de cotejo	Al inicio de cada bimestre	Humanos y materiales Y
	O1A2 Visita Guiada: Para tener conocimiento más cercano de	Directivo y			

(Biblioteca tutorizada)	espacios y recursos educativos existentes y lista de necesidades (producto: catálogo de recursos educativos para la comprensión lectora)	docentes	Lista de cotejo	Al inicio de cada bimestre	financieros
	O1A3 GÍA: Revisión de estrategias para el buen uso de espacios y recursos educativos (Producto: Portafolio)	Directivo y docentes	Ficha de monitoreo de la GIA	Al inicio de cada bimestre	
Comunidades profesionales de aprendizaje (Formación Pedagógica Dialógica)	O2A1 GÍA: Enfoques de gestión escolar, MBD Directivo, gestión educativa estratégica (Producto: Organización para el monitoreo y acompañamiento pedagógico)	Directivo y docentes	Libro de actas	Al inicio de cada bimestre	Humanos, materiales y financieros
	O2A2 Visitas al aula: Antes, durante y después: seguimiento a la práctica pedagógica (con mirada al uso de espacios y recursos educativos)	Directivo y docentes	Ficha de monitoreo Cuaderno de campo	Al inicio de cada mes	
	O2A3 Trabajo Colegiado: sistematización de la práctica pedagógica para la reflexión colectiva	Directivo y docentes	Cuaderno de campo y de actas	Al inicio de cada bimestre	
Comunidades de aprendizaje (Modelo dialógico para la prevención y solución de conflictos)	O3A1 GIAS: para implementar y consensuar acuerdos	Directivo y docentes	Cuaderno de notas	Al inicio de cada bimestre	Humanos, materiales y financieros
	O3A2 Visita al aula: para el seguimiento de la aplicación de los acuerdos de convivencia dentro de las sesiones de aprendizaje.	Directivo y docentes	Ficha de monitoreo Cuaderno de campo	Al inicio de cada mes	
	O3A3 Trabajo colegiado: para sistematización de evidencias	Directivo y docentes	Cuaderno de campo	Cada bimestre	

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Presupuesto

Código	Fuentes de financiamiento
DO 01	Gestión del directivo (donación)
RRPP 02	Recursos propios
AA 03	Actividades económicas específicas del área

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°4: Presupuesto actividad O1A1

Código	Actividad	Recursos	Costo/soles
RRPP 02	O1A1 Taller de sensibilización para el buen uso de espacios y recursos educativos	Humanos: capacitador por 2 h (S/. 100 x hora)	S/. 200.00
		Materiales:	
		Infraestructura	00.00
		Material audiovisual	00.00
		Material impreso (3 separatas)	15.00
		Material de escritorio	00.00
		TOTAL ACTIVIDAD	215.00

Fuente: Autoría propia

Tabla N°5: Presupuesto actividad O1A2

Código	Actividad	Recursos	Costo/soles
RRPP 02 DO 01	Visita Guiada para conocer espacios y recursos educativos que existen y determinar necesidades de implementación	Materiales:	
		Audiovisuales	00.00
		Papel	00.00
		Laptop	00.00
		Impresora	00.00
		Compra de material bibliográfico y audiovisual	1000.00
		TOTAL ACTIVIDAD	1000.00

Fuente: Autoría propia

Tabla N°6: Presupuesto actividad O1A3

Código	Actividad	Recursos	Costo/soles
DO 01 AA 03	GÍA para revisión de estrategias	Materiales:	
		Audiovisuales	00.00
		Papel	00.00
		Laptop	00.00
		Impresora	00.00
		Material impreso (separatas)	20.00
		TOTAL ACTIVIDAD	20.00

Fuente: Autoría propia

Tabla N°7: Presupuesto actividad O2A1

Código	Actividad	Recursos	Costo/soles
DO 01	GÍA para revisión de documentos para cumplir eficientemente la función de líder pedagógico	Materiales:	
		Capacitación	200.00
		Impreso - separatas	10.00
		Laptop	00.00
		proyector	00.00
		papel	3.00

		portafolio	10.00
		TOTAL ACTIVIDAD	223.00

Fuente: Autoría propia

Tabla N°8: Presupuesto actividad O2A2

Código	Actividad	Recursos	Costo/soles
RRPP 02	Visitas al aula para ver la utilización de espacios y recursos educativos	Materiales:	
		Impreso (3 separatas)	6.00
		Fichas de monitoreo	1.00
		TOTAL ACTIVIDAD	7.00

Fuente: Autoría propia

Tabla N°9: Presupuesto actividad O2A3

Código	Actividad	Recursos	Costo/soles
AA 03 RRPP 02	Trabajo colegiado para la reflexión colectiva de la práctica pedagógica y sistematización.	Materiales:	
		Proyector	00.00
		laptop	00.00
		Hojas de papel	5.00
		TOTAL ACTIVIDAD	5.00

Fuente: Autoría propia

Tabla N°10: Presupuesto actividad O3A1

Código	Actividad	Recursos	Costo/soles
DO 01	GÍA para organizar la implementación de acuerdos de convivencia	Materiales:	
		Audiovisual	00.00
		Impreso	10.00
		TOTAL ACTIVIDAD	10.00

Fuente: Autoría propia

Tabla N°11: Presupuesto actividad O3A2

Código	Actividad	Recursos	Costo/soles
RRPP 02	Visitas al aula para seguimiento de la aplicación de los acuerdos de convivencia		
		Copias fichas de monitoreo	5.00
		Cuaderno de campo	00.00
		TOTAL ACTIVIDAD	5.00

Fuente: Autoría propia

Tabla N°11: Presupuesto actividad O3A3

Código	Actividad	Recursos	Costo/soles
AA 03	Trabajo colegiado para sistematizar la información recogida	Material de oficina	00.00
		Copias	5.00
		Audio visual	00.00
		TOTAL ACTIVIDAD	5.00

Fuente: Autoría propia

V. Sistematización del proceso de elaboración del plan de acción

El desarrollo de cada uno de 05 módulos formativos, de las 03 guías de contenidos transversales de habilidades interpersonales, de los 03 fascículos de orientaciones, protocolos e instrumentos de asesoría a la gestión escolar, así como de las visitas a instituciones educativas (AGE) y asesorías a distancia (CIAG) permitieron brindar orientaciones y sentar las bases para el empoderamiento de la gestión escolar de los directivos a nivel nacional; dando como resultado un plan de acción o buena práctica con el soporte del módulo 6 desarrollado en 3 fascículos y que ha sido trabajado desde el módulo 1; el plan de acción permitirá el fortalecimiento del liderazgo pedagógico a través de mejoras en los aprendizajes que es la razón de ser de las instituciones educativas. El presente trabajo es un plan de acción que luego del análisis de la problemática de la I.E. se encontraron una serie de deficiencias que, con compromiso de la comunidad educativa, principalmente de docentes y directivos es factible de solucionar, se escogió uno de ellos, el bajo nivel de la comprensión lectora en el VI ciclo de la Institución Educativa 093 “Manuela Felicia Gómez”.

El Módulo de inducción, llamado módulo 0, a través de contenidos como metodología de la capacitación, organización de la información, estilos de aprendizaje y técnicas de estudio, brindó asesoría para identificar las fortalezas y debilidades de directivos para asumir procesos de aprendizaje continuos, así como aplicar estrategias para la búsqueda, selección y organización de la información para el aprendizaje, también organizar un plan de trabajo para el logro de las metas de formación. Este módulo también nos permitió apoderarnos de herramientas tecnológicas para la gestión educativa como: office, Perú educa, SIAGIE, aplicativo Excel PAT, que nos servirán como instrumentos de trabajo e investigación.

El módulo 6: Trabajo Académico I Plan de acción y Buena Práctica, nos permite, en primer lugar, identificar y reflexionar acerca de nuestras cualidades personales y la forma en que aportan al ejercicio del liderazgo pedagógico y luego conocemos los procesos de elaboración del Plan de acción como medio para el fortalecer el liderazgo pedagógico.

El contenido transversal habilidades interpersonales, nos autoconocemos y reconocemos las cualidades personales y la forman en que aportan al ejercicio del liderazgo pedagógico; así como, se identifica estrategias para fortalecer la motivación como líder pedagógico y también aquellas estrategias para promover la motivación en la comunidad educativa; la motivación es importante para llevar a cabo el plan de acción en la transformación de las escuelas.

El módulo 1: Dirección escolar nos permitió identificar los factores que influyen en la gestión escolar teniendo en cuenta el contexto internacional, nacional, regional y local, teniendo en cuenta sus políticas, análisis de la cultura escolar y sus relaciones con el contexto; este módulo también nos permitió analizar y reflexionar sobre la influencia de la dirección como factor clave para la transformación de la IE basada en los aprendizajes. Se analizó los desafíos, retos y alternativas de solución de la gestión escolar teniendo en cuenta las fuentes de los contextos macro y micro de la política educativa, analizamos nuestra visión, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado.

El módulo 6: Trabajo Académico I Plan de acción y Buena Práctica estudiado al finalizar el primer ciclo académico se identifica posibles problemas o situaciones con potencial de mejora relacionada a la gestión pedagógica, se las prioriza y se las relaciona con factores asociados a la mejora de los aprendizajes, al final del cual presentamos se presentó el trabajo: “Equipamiento y organización de la biblioteca escolar, favorece la mejora de los aprendizajes”

El contenido transversal habilidades interpersonales, se identifica la empatía y escucha activa, la comunicación asertiva, el respeto como rasgos importantes en el líder pedagógico y se practica estrategias para desarrollarlas tanto personal como en la comunidad educativa, habilidades indispensables en una gestión escolar eficiente.

En el módulo 2: Planificación Escolar, se elabora el diagnóstico del PEI y PAT en las I.E. y se sustenta, luego se formulan objetivos, metas, actividades y estrategias y se priorizan alternativas de solución identificadas en el diagnóstico; luego se implementa acciones en la IE para el uso óptimo del tiempo, infraestructura, equipamiento y materiales educativos; también, de manera colaborativa el plan de monitoreo del PAT centrado en los compromisos de gestión. Luego se formula un plan de evaluación institucional de manera participativa y se da cuenta de los resultados obtenidos, igualmente, acciones para el manejo de recursos administrativos y financieros y de situaciones de prevención de riesgos con un enfoque ambiental, incorporándolos en el PAT; además, se incorpora al PAT el plan de alimentación y salud escolar. Para terminar el módulo se analiza la práctica como director en relación con los principios éticos y compromiso con su función social, insumos que va a servir para el plan de acción en proceso. Se analizan los procesos de las I.E. a través de mapas de procesos, 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 Procesos con el propósito de establecer una cadena de valor proponiendo actividades estratégicas y de interrelación entre ellas para la solución del problema considerando prioritariamente las entradas y las salidas en la gestión escolar.

El módulo 6: Trabajo Académico I Plan de acción y Buena Práctica se elabora un diagnóstico en relación con el problema priorizado, se plantea alternativas de solución respaldadas en los módulos y el análisis del contexto, se relaciona los problemas priorizados con los compromisos de gestión escolar y se identifica una buena práctica, se termina el presente módulo con el trabajo: “Implementación y utilización de los recursos de la biblioteca escolar favorecen el logro de los aprendizajes”.

El contenido transversal habilidades interpersonales en esta parte identifica la importancia de la comunicación eficaz en su rol como líder pedagógico y practica estrategias

para fortalecerla, al mismo tiempo actitudes y habilidades que favorecen el trabajo colaborativo y se plantea acciones para promoverlo en la comunidad educativa.

El módulo 3 Participación y Clima Institucional se prioriza a los problemas de la IE vinculados a los ejes de convivencia, cultura organizacional y participación estudiantil y se maneja técnicas para la solución de conflictos y se diseñan estrategias para generar un clima de relaciones interpersonales favorables entre los actores de la IE, se incorpora las políticas en los instrumentos de gestión para una convivencia y participación inclusiva y democrática. En este módulo se describe el marco normativo sobre el cual se desarrollará la evaluación de desempeño docente, se formula el plan de implementación y se maneja los informes de evaluación de desempeño de los docentes de la IE. 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, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la comprensión lectora de sus hijos encontrando que dentro del aula y la escuela no se cumplen los acuerdos y compromisos de convivencia y que en el contexto social los alumnos viven amenazados por la violencia social y familiar.

El módulo 6: Trabajo Académico II Plan de acción y Buena Práctica se diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados en cuanto a resultados de aprendizaje, se organiza la información recogida atendiendo en cuenta los referentes conceptuales y se elabora el informe sobre el diagnóstico realizado, el trabajo presentado es: “Informe del diagnóstico de la problemática priorizada en la I.E. 093 “Manuela Felicia Gómez”

El contenido transversal habilidades interpersonales se practica estrategias que favorecen el manejo de emociones y se maneja criterios para prevenir el agotamiento profesional en el ámbito de la escuela.

El Módulo 4: Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico que brindó los lineamientos para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos, así como al análisis en torno a la información recogida para la toma de decisiones encontrando que aún se maneja los procesos pedagógicos y que el directivo no cumple en su totalidad con su rol de líder, por lo mismo no se produce una gestión del currículo pertinente y urge el rediseño de la organización que solo se logrará si interviene una red colaborativa de aprendizaje o CPA como elemento de capacitación y retroalimentación a la labor docente. En el módulo se hace un estudio exhaustivo del currículo nacional que nos da las herramientas curriculares para orientar la enseñanza respecto al trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica a través de las comunidades profesionales de aprendizaje. Asimismo, se analiza el marco del buen desempeño docente, los programas formativos, las estrategias para el desarrollo de capacidades docentes y diseña planes de capacitación para el desarrollo de competencias y capacidades docentes.

El módulo 6: Trabajo Académico II Plan de acción y Buena Práctica, se organiza un plan de acción, reflexionando a partir del análisis de la realidad y sustenta sus propuestas teniendo en cuenta los referentes conceptuales analizados, evidencias y experiencias de éxito, se presenta como trabajo un proyecto de aprendizaje.

El contenido transversal habilidades interpersonales, aprendemos a manejar criterios y estrategias para prevenir y responder a los conflictos en la institución educativa, así como identifica actitudes y prácticas asociadas a la violencia en la IE y plantea alternativas para generar cambios, se estudia sobre el acoso sexual y situaciones de riesgo.

El módulo 5: Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar definiciones básicas, marco normativo, instrumentos, estrategias del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión lectora planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En el presente módulo se distinguió claramente los procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación estudiándolo a cada uno en su dimensión correspondiente, además de formular criterios para la evaluación y autoevaluación de la práctica docente basados en el Marco del Buen Desempeño docente

El módulo 6: Trabajo Académico II Plan de acción y Buena Práctica, se diseña la propuesta del plan de acción destacando la dimensión del liderazgo pedagógico y se elabora el informe final del plan de acción y se procede a la sustentación.

En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva de todos y cada uno de los módulos estudiados, además de lo trabajado en los contenidos transversales de habilidades interpersonales que nos ha ayudado en nuestra formación personal y profesional y nos ha servido para tener clara la función que nos corresponde como directivos y cómo debemos actuar para establecer y lograr la escuela que queremos.

VI. Lecciones aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos, reconociendo que:

El contenido transversal de habilidades interpersonales ha servido de aprendizaje significativo durante todo el proceso del diplomado y la segunda especialización en gestión escolar con liderazgo pedagógico, ya que a través de conceptos y reflexiones de autoconocimiento aprendimos a manejar las emociones en las relaciones con los otros, la importancia de gestionar los recursos humanos para establecer relaciones positivas y para construir climas institucionales más acogedores. Aprendimos sobre la importancia de manejar una comunicación eficaz a través de la escucha activa, empatía y asertividad para fortalecer la comprensión de nuestros diálogos. También analizamos la importancia del trabajo colaborativo como soporte principal para realizar una mejor gestión; asimismo, cabe mencionar que el tema de Síndrome de Agotamiento personal provocó la reflexión de cómo prevenirlo y las estrategias para afrontarlo lo cual me ayudará en mi vida personal y profesional. Por último, considero de gran utilidad saber manejar las normas y estrategias para

prevenir y enfrentar casos de violencia escolar lo que pondré en práctica sin olvidar en todo esto esta gran frase que repito: un problema es una oportunidad de aprendizaje

Terminada esta especialización, hay una visión más clara de la razón de ser de las instituciones educativas: los aprendizajes para la formación integral y para lograr la calidad educativa de la escuela en la medida que se implementen con Planes y programas de mejoramiento entonces escuela irá logrando su objetivo para el cual fue creada.

En todas las I.EE. con las nuevas políticas y modelos pedagógicos en los que estamos inmersos los directivos (director y subdirectores) debemos trabajar al unísono, en un solo cuerpo, como un solo equipo, respetando los derechos de involucramiento en todos los procesos de gestión que se planifiquen y se desarrollen, en aras de lograr mejores aprendizajes. Este nuevo modelo de gestión es factible de lograrlo empleando un liderazgo estratégico, participativo, distribuido y transformacional respaldado por las CPA que deben fortalecer la gestión directiva rediseñada con metas claras y con la implementación de los MAE que deben funcionar como eje principal para el logro de la escuela que queremos.

Aprendí que la gestión de la convivencia es muy importante para lograr lo que queremos dentro de la escuela; que es importante asentar esta plataforma sobre los acuerdos y compromisos que se reflexionen y se asuman a cumplirse, considerando para ello la concertación en una mesa de diálogo de todos los actores responsables en la gestión de la escuela para implementar estrategias de convivencia que luego se hará partícipes a toda la comunidad educativa y posteriormente hacer el seguimiento correspondiente de su cumplimiento.

Aclaro que frente a la propuesta de implementar espacios y materiales adecuados para mejorar la lectura comprensiva, cabe el riesgo, que los docentes quieran seguir con su manera tradicional de enseñar, para esto se sensibilizará y acompañará permanentemente con el MAE y los CPA para empoderarlos de estrategias y mejorar su función, aspiro contagiar el entusiasmo y motivación a las docentes, y que la implementación de este plan a corto o largo plazo tenga los frutos que todos deseamos y para que este intento del Ministerio de Educación de formar y fortalecer directivos capaces en un nueva gestión no sea en vano.

Se hace necesario, conformar y establecer en las instituciones educativas las comunidades profesionales de aprendizaje de docentes los cuales de manera participativa y democrática intervengan en los problemas pedagógicos y otros de la escuela para imbuir del conocimiento, el análisis reflexivo y la solución de ellos a toda la comunidad de tal manera que se haga más viable la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y de la escuela en general.

Es importante establecer en la escuela una Gestión por procesos donde a manera de un sistema los actores desarrollen actividades propuestas en el Plan de Acción y que las mismas actúen formando una cadena de valor generando la mejora de la organización en un output de calidad.

Es necesario lograr un cambio en la gestión de la educación; desde una gestión transformadora con visión estratégica, con dirección y liderazgo distribuido donde la gestión de aprendizajes satisfactorios sea el centro del quehacer educativo, con los recursos humanos capacitados y el uso de espacios y recursos educativos bien administrados para elevar el nivel de aprendizajes y lograr calidad educativa.

También, tener presente de establecer alianzas estratégicas con otras instituciones de la comunidad, hablarlo colegiadamente para ubicar aquellas con las que podamos contar y establecer los acuerdos de manera legal.

Considerando el papel que juegan los padres de familia en la educación de sus hijos, se ha aprendido que no se debe quedar con sólo comentar sus debilidades, sino implementar estrategias diversas para reunir a los padres de familia y sensibilizarlos sobre su rol en la formación de sus hijos, al igual que los estudiantes, ellos también necesitan motivación.

Cabe destacar, como otra de las lecciones aprendidas que los módulos distribuidos, han sido decisivos en la formulación e implementación de la propuesta, desde el primer módulo donde la propuesta fue netamente infraestructura hasta el Plan de Acción último donde básicamente se refiere a la mejora de aprendizajes de comprensión lectora con el uso de procesos de soporte.

Finalmente, al director o equipo directivo nos corresponde actuar y cumplir de manera comprometida el rol de líder pedagógico en la escuela involucrando a todos bajo una gestión de procesos, con el monitoreo y acompañamiento permanente, así como una evaluación reflexiva formativa que supere los problemas del docente hacia el logro de la comprensión lectora deseada y de aprendizajes significativos de calidad.

VII. Referencias bibliográficas

Bolívar, A. (2009). *Una Dirección para el Aprendizaje*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. (7), p.2,3. Recuperado de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Bol%C3%ADvar,%20\(2009\)%20Una%20direccion%20para%20el%20aprendizaje-%20\(1\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Bol%C3%ADvar,%20(2009)%20Una%20direccion%20para%20el%20aprendizaje-%20(1)%20(1).pdf)

Castro, F. (2005). Gestión curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. Horizontes Educativos, 10, pp. 13-25.

Covarrubias P. y Piña M. (2004). *La interacción maestro-alumno y su relación con el aprendizaje*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 34 (1), pp. 47-84.

Coll, C. (2004). *Las comunidades de aprendizaje. Nuevos horizontes para la investigación y la intervención en psicología de la educación*. IV Congreso Internacional de Psicología y Educación. Simposio.

Ley General de Educación N° 280044 (2003). Recuperado de www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf.

MINEDU, (2017). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Lima-Perú. Recuperado de www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2017.pdf.

MINEDU, (2017). Asesoría a la gestión escolar y CIAG: Orientaciones, protocolos e instrumentos. Guía del Asesor. Lima. Perú.

- MINEDU. (2013). Marco del Buen Desempeño Docente. Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.
- MINEDU. (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo. Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.
- MINEDU (2016). Texto N°1. *Dirección Escolar*. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa. Lima: Camangraf.
- MINEDU, (2016). Módulo 2: *Planificación Escolar*. La toma de decisiones informadas. Lima. Perú: Punto & Grafía S.A.C
- MINEDU, (2017). Módulo 3: Participación y clima institucional. Para una organización escolar efectiva. Lima. Perú: Punto & Grafía S.A.C.
- MINEDU. (2017). Texto Módulo 4: *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Lima, Perú: Camangraf.
- MINEDU. (2017). Texto Módulo 5: Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica. Lima, Perú: Camangraf.
- MINEDU (2016). Módulo 6. *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo*, guía para el participante-Primer fascículo. Lima: Camangraf.
- MINEDU (2016). Módulo 6. *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo*, guía para el participante-Segundo fascículo. Lima: Camangraf.
- MINEDU (2016). Módulo 6. *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo*, guía para el participante-Tercer fascículo. Lima: Camangraf.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y a Cultura (2014). El Desarrollo Sostenible comienza con la Educación. Recuperado de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/desarrollo%20sostenible%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/desarrollo%20sostenible%20(1).pdf)
- Rodríguez, G. (2009). Propuesta para diseño de una Biblioteca escolar. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos63/biblioteca-escolar/biblioteca-escolar2.shtml#ixzz4MXihzn8a>
- UNESCO (2011). Manual de Gestión para Directores de instituciones educativas. Lima. Biblioteca Nacional del Perú.

VIII. Anexos

Figura N°01: Consolidado de la Chacana

<p>GESTION PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</p> <p>PROBLEMAS Recargada labor administrativa No se logró cumplir con los Monitoreos y acompañamientos.</p> <p>POTENCIALIDADES Actitud proactiva como Líder Estudios de Maestría y diplomados.</p> <p>DESAFIOS Sensibilizar a mis maestros sobre el diagnóstico real en una Jornada de reflexión.</p> <p>Retroalimentar el enfoque del área de comunicación Empoderarlos en la utilización de espacios educativos para la lectura y realizar una planificación novedosa para el monitoreo.</p>	<p>INTERACCIÓN/ALIANZA ESCUELA Y COMUNIDAD, PPF.</p> <p>PROBLEMA 80% de inasistencia de los PP.FF. a las reuniones y talleres.</p> <p>POTENCIALIDADES La IE y la Comunidad educativa comprometida con el logro de aprendizajes Aliados estratégicos comprometidos con las metas</p> <p>DESAFIOS Jornadas de reflexión Talleres de padres Proyectos Innovadores para trabajar en coordinación con los aliados estratégicos</p>	<p>APRENDIZAJES FUNDAMENTALES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</p> <p>PROBLEMAS Docentes que desarrollan una práctica tradicional Desinterés de los padres por la formación de sus hijas</p> <p>POTENCIALIDADES Se cuenta con el PEN, DCN, RUTAS, MAPAS DEL PROGRESO, Res. 199, CURRÍCULO NACIONAL Implementación de talleres Docentes capacitados</p> <p>DESAFIOS Trabajo colegiado Comunidad de aprendizaje Encuentros estudiantiles y de padres Jornadas y GIAS Implementación de prácticas innovadoras para la participación de los padres.</p>	<p>CONVIVENCIA ENTRE LOS ACTORES DE LA IE</p> <p>PROBLEMAS Estudiantes violentos. Hogares disfuncionales Personal administrativo con problemas. Deficiente integración y práctica de trabajo en equipo. Falta de espacios de convivencia para las relaciones interpersonales.</p> <p>POTENCIALIDADES Departamento de psicología Asesoría de los órganos intermedios: UGEL, DRELM y otros Docentes proactivos dinámicos y críticos reflexivos.</p> <p>DESAFIOS Talleres vivenciales. Escuela abierta. Practica del diálogo asertivo y reflexivo</p>
<p>PROCESOS PEDAGÓGICOS QUE SE REALIZAN EN LA IE.</p> <p>PROBLEMAS Manejo inadecuado del proceso pedagógico y didáctico en el área de matemática. Deficiente aplicación de instrumentos de evaluación. Tiempo insuficiente para las Jornadas pedagógicas de interaprendizaje,</p> <p>POTENCIALIDADES Docentes con maestría y capacitaciones permanentes Docentes comprometidos con el aprendizaje integral de las estudiantes</p> <p>DESAFIOS Establecer una Filosofía de cambio y mejora por una gestión por resultados</p>			

Fuente: Autoría propia

Figura N°2: Árbol de Problemas



Figura N°3: Árbol de objetivos:

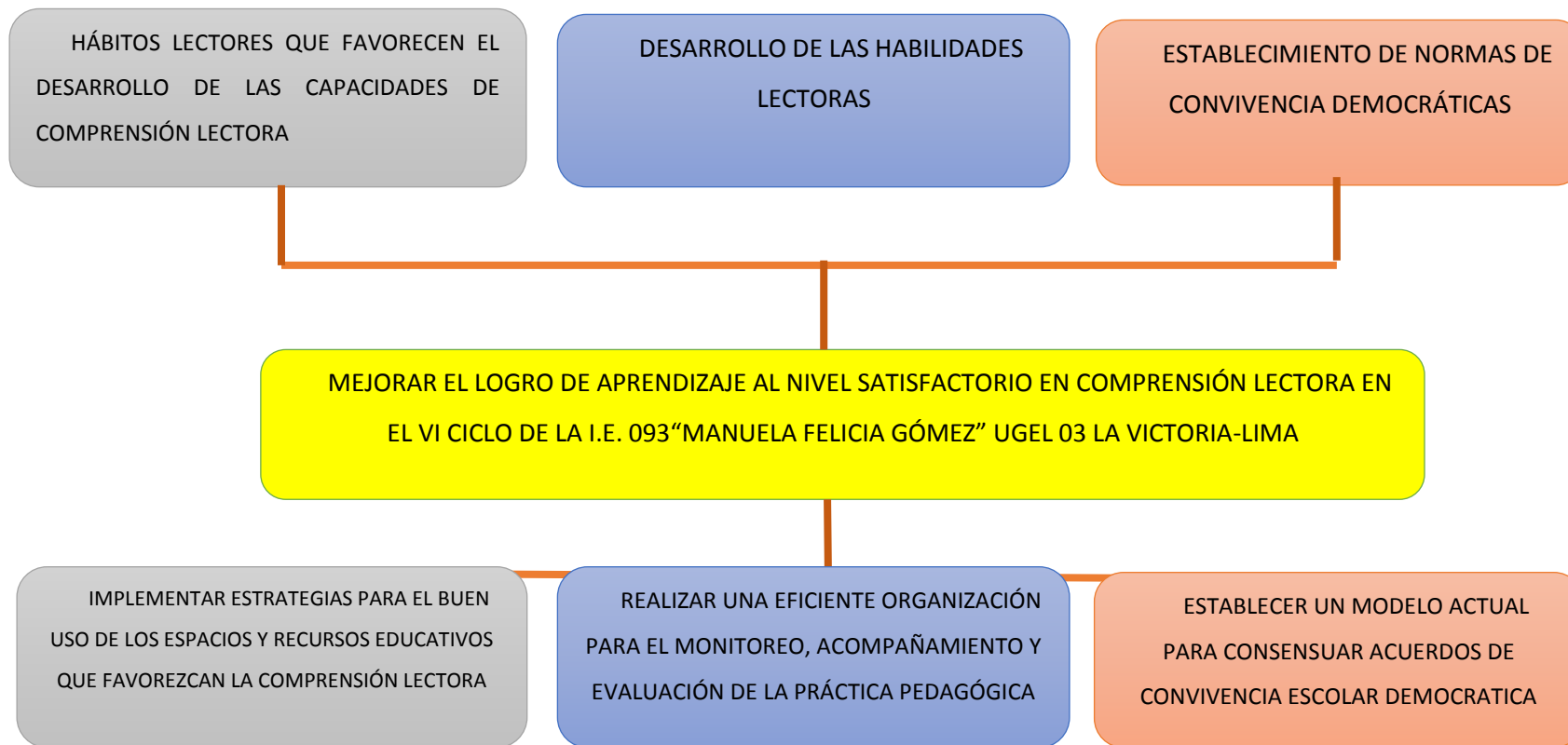


Tabla N°1: Identificación de indicadores y Recolección de Data-PDLC

Cuadro 1.4
Identificación de indicadores y recolección de data

Variable	Indicador	Fuente	Valores históricos			Valor actual
			2012	2013	2014	
Percepción de inseguridad ciudadana	Índice de criminalidad	INEI / MININTER	86%	84%	88%	86%
Formalización de las actividades económicas	Tasa de pequeñas y medianas empresas formalizadas	Data Muni La victoria	33%	35%	37%	40%
Respeto de la interculturalidad y el marco de inclusión social	Porcentaje de la población por debajo de la línea de pobreza	DATA (INEI)	40%	38%	36%	35%
Calidad ambiental en los espacios públicos	Niveles de PM y emisión de SO2	DATA (OEFA)	0	0	15%	20%
Vulnerabilidad en la gestión de riesgos de desastres	Porcentaje de hogares en riesgo de desastre	Data Muni La victoria	30%	31%	33%	35%
Ciudad ordenada y articulada	Implementación del Plan de Desarrollo Urbano	Data Muni La Victoria	0	0	0	0
Desempeño institucional en la participación y control ciudadano	Tasa de Transparencia municipal ante la ciudadanía	Encuesta Ciudadanos al Día	42%	44%	45%	50%

Fuente: Proyecto del Desarrollo del Plan Concertado Distrito de La Victoria

Tabla N°2: Resultados de la Evaluación Censal

Comprensión Lectora	Resultados 2014	Resultados 2015	Resultados 2016	Meta 2017
<i>Nivel de logro</i>	<i>% de estudiantes en cada nivel de logro.</i>			<i>Meta IE*</i>
Satisfactorio		11.9	8.3	10.0
En proceso		28.8	31.5	33.0
En inicio		45.8	43.8	42.0
Previo al inicio		13.5	16.4	15.0

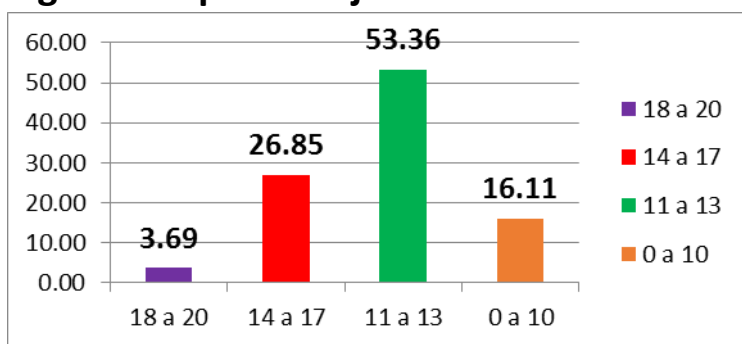
¿Cuántos estudiantes tienes en **2do. grado de secundaria (ECE)** este **2017**?

Para lograr tus metas en **Comprensión lectora**, el número de estudiantes en cada nivel de logro debería ser:

Nivel de logro en Comprensión lectora	Nro. de estudiantes
Satisfactorio	6
En proceso	20
En inicio	26
Previo al inicio	8

Tabla N°3: Consolidado de logros de aprendizaje 2017 - CGE N° 01

COMUNICACIÓN			
Nivel SECUNDARIA	Nro. Estudiantes		298
	Nro. de estudiantes según calificación	18 a 20	2
		14 a 17	77
		11 a 13	175
		0 a 10	44
	% de estudiantes según calificación	18 a 20	0.67
		14 a 17	25.84
		11 a 13	58.72
0 a 10		14.77	
PORCENTAJES TOTALES			100



LOGRO DE APRENDIZAJE 2017			
1er Grado	Nro. Estudiantes		61
	Nro. de estudiantes según calificación	18 a 20	0
		14 a 17	12
		11 a 13	35
		0 a 10	14
	% de estudiantes según calificación	18 a 20	0.00
		14 a 17	19.67
		11 a 13	57.38
0 a 10		22.95	
PORCENTAJES TOTALES			100

COMUNICACIÓN		LOGRO DE APRENDIZAJE - 1er Grado				N° TOTAL
		1A	1B	1C	1D	
		0	26	20	15	61
Nro. de estudiantes según calificación	18 a 20		0	0	0	0
	14 a 17		6	2	4	12
	11 a 13		15	11	9	35
	0 a 10		5	7	2	14
	% de estudiantes según calificación		18 a 20	0.00	0.00	0.00
		14 a 17	23.08	10.00	26.67	19.67
		11 a 13	57.69	55.00	60.00	57.38
		0 a 10	19.23	35.00	13.33	22.95
Porcentajes		#####	100	100	100	100

LOGRO DE APRENDIZAJE 2017			
2do Grado	Nro. Estudiantes		54
	Nro. de estudiantes según calificación	18 a 20	0
		14 a 17	14
		11 a 13	32
		0 a 10	8
	% de estudiantes según calificación	18 a 20	0.00
		14 a 17	25.93
		11 a 13	59.26
0 a 10		14.81	

COMUNICACIÓN		LOGRO DE APRENDIZAJE - 2do Grado				N° TOTAL
		2A	2B	2C		
		20	24	10	0	54
Nro. de estudiantes según calificación	18 a 20	0	0	0		0
	14 a 17	5	7	2		14
	11 a 13	10	15	7		32
	0 a 10	5	2	1		8
	% de estudiantes según calificación		18 a 20	0.00	0.00	0.00
		14 a 17	25.00	29.17	20.00	25.93
		11 a 13	50.00	62.50	70.00	59.26
		0 a 10	25.00	8.33	10.00	14.81

Fuente: Actas de evaluación 2017

Tabla N°4: Monitoreo de objetivos

Líneas de acción	Gestión Curricular	Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica ped.	Convivencia escolar
Objetivo	OE1 Implementar estrategias para el buen uso de los espacios y recursos educativos que favorezcan la comprensión lectora	OE2 Realizar una eficiente organización para el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica	OE3 Establecer un modelo actual para consensuar acuerdos de convivencia escolar democrática
Nivel de logro del Objetivo	Nivel inicial puesto que se ha empezado a remodelar el espacio de la biblioteca escolar, ampliándolo y colocando estantes.	No implementado se empezará a trabajar en marzo del presente año	No implementado porque se tiene el plan para implementarlo en el presente año
Medios de verificación	Taller: Guía para panel de productos Visita guiada: Catálogo de recursos GÍA: Ficha evaluación portafolio	GÍAS: Acta de asistencia Lista de prioridades para el monitoreo, cuadro de seguimiento Visitas al aula: Ficha de monitoreo Trabajo colegiado: Fichas de autoevaluación y heteroevaluación	GIA: Lista de asistencia Ficha de evaluación de cumplimiento de acuerdos de convivencia Visitas al aula: Ficha de monitoreo Trabajo colegiado: Panel de productos socializados Fichas de autoevaluación y heteroevaluación

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°5: Matriz para el monitoreo de actividades

Línea de acción	Gestión curricular			Monitoreo, acompañamiento y evaluación			Convivencia escolar		
	Acciones programadas	Taller para uso de espacios y recursos educativos, implementación biblioteca tutorizada	Visita guiada para conocer espacios y recursos educativos	GIA para conocer estrategias para uso de espacios y recursos educativos	GIA para repensar la práctica directiva en base a doc. De gestión mediante modelo pedagógico dialógico	Visitas al aula para monitorear con mirada en el uso de espacios y recursos educativos	Trabajo colegiado para reflexión y sistematización de los resultados de monitoreo	GIA para consensuar acuerdos mediante modelo dialógico de prevención y resolución de conflictos	Visita al aula para monitorear acuerdos de convivencia planificados
Nivel de logro	Implementación inicial	No implementada	No implementada	No implementada	No implementada	No implementada	No implementada	No implementada	No implementada
Medios de verificación	Ficha para evaluación de organizador	Autoevaluación y heteroevaluación lista de cotejo	Ficha evaluación portafolio	Ficha de Autoevaluación Lista de prioridades para MAE	Registro de asistencia Ficha de monitoreo	Registro de asistencia Ficha de evaluación de cumplimiento de acuerdos de convivencia	Registro de asistencia Ficha de heteroevaluación	Registro de asistencia Ficha de monitoreo	Panel de productos socializados Fichas de autoevaluación y heteroevaluación
Aporte de la acción al objetivo	Uso de espacios y recursos mejora la comprensión lectora	Conocimiento de espacios y recursos implementados para utilizarlos	Conocer estrategias para mejorar la comprensión lectora	Reflexión para dirigir nuestro accionar a los aprendizajes	Acompañar en el uso de espacios y recursos educativos para mejorar la comprensión lectora	Ayudará para reflexionar y establecer planes de mejora	El modelo dialógico ayuda a elaborar acuerdos de convivencia para lograr ambientes saludables para el aprendizaje	Con la constante motivación y seguimiento se irán corrigiendo problemas de comportamiento para enfocarse en mayores aprendizajes. En CL	La sistematización ayudará a establecer planes de mejora para mejorar la convivencia escolar

Fuente: Elaboración propia

