

# **INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

## **PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO**



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA RESUELVE PROBLEMAS DE REGULARIDAD, EQUIVALENCIA Y CAMBIO DEL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80008 “REPÚBLICA ARGENTINA” DEL DISTRITO DE TRUJILLO - UGEL 04 TSE – LA LIBERTAD.

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

ZAVALETA ANGULO, Ephraim Eliel

La Libertad – Perú

2018

## Índice

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción.....                                                                                                                      | 1  |
| 1. Identificación de la Problemática.....                                                                                              | 2  |
| 1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....                                                                        | 2  |
| 1.2 Formulación del Problema Identificado.....                                                                                         | 4  |
| 2. Diagnóstico.....                                                                                                                    | 7  |
| 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados .....                                                                                         | 7  |
| 2.1.1 Resultados Cuantitativos .....                                                                                                   | 7  |
| 2.1.2 Resultados Cualitativos .....                                                                                                    | 8  |
| 2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE.,<br>Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo..... | 9  |
| 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico .....                                                                                 | 14 |
| 4. Planteamiento de Alternativas de Solución.....                                                                                      | 18 |
| 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....                                                                          | 22 |
| 5.1 Marco Conceptual.....                                                                                                              | 22 |
| 5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....                                                                                      | 22 |
| 5.1.1.1. Monitoreo Pedagógico.....                                                                                                     | 22 |
| 5.1.1.1.1. Definición de Monitoreo Pedagógico.....                                                                                     | 22 |
| 5.1.1.1.2. Estrategias de Monitoreo Pedagógico.....                                                                                    | 23 |
| 5.1.1.1.3 Instrumentos para el Monitoreo Pedagógico.....                                                                               | 23 |
| 5.1.1.2 Acompañamiento Pedagógico.....                                                                                                 | 24 |
| 5.1.1.2.1. Definición de Acompañamiento Pedagógico.....                                                                                | 24 |
| 5.1.1.2.2. Estrategias de Acompañamiento Pedagógico.....                                                                               | 24 |
| 5.1.1.2.3. Instrumentos de Acompañamiento Pedagógico.....                                                                              | 24 |
| 5.1.1.3. Evaluación.....                                                                                                               | 25 |
| 5.1.1.3.1. Definición de Evaluación.....                                                                                               | 25 |
| 5.1.1.3.2. Estrategias de Evaluación.....                                                                                              | 25 |
| 5.1.1.3.3. Instrumentos de Evaluación.....                                                                                             | 26 |
| 5.1.2 Área de Matemática.....                                                                                                          | 27 |
| 5.1.2.1 Enfoque del Área de Matemática.....                                                                                            | 27 |
| 5.1.2.2 Competencia.....                                                                                                               | 27 |
| 5.1.2.2.1. Estrategias Metodológicas para Desarrollar la                                                                               |    |

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Competencia.....                                                              | 27 |
| 5.1.2.2.2 Recursos Metodológicos para Desarrollar la<br>Competencia.....      | 28 |
| 5.1.2.2.3 Planificación de Sesiones de Aprendizaje.....                       | 28 |
| A. Estrategias para Favorecer el Clima en las<br>Sesiones de Aprendizaje..... | 28 |
| 5.2.Experiencias Exitosas.....                                                | 29 |
| 6 Diseño de Plan de Acción .....                                              | 30 |
| 6.1 Objetivos.....                                                            | 30 |
| 6.1.1 Objetivo General.....                                                   | 30 |
| 6.1.2 Objetivos Específicos.....                                              | 30 |
| 6.2 Matriz del Plan de Acción.....                                            | 31 |
| 7 Plan de Monitoreo y Evaluación .....                                        | 35 |
| 8 Presupuesto.....                                                            | 40 |
| 9 Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....              | 41 |
| 10 Lecciones Aprendidas.....                                                  | 42 |
| Referencias.....                                                              | 43 |

## Índice de Figuras

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Árbol de problemas de la IE.....                   | 07 |
| Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico .....   | 13 |
| Figura 3. Caracterización del rol del Líder Pedagógico ..... | 17 |
| Figura 4. Matriz del Plan de Acción .....                    | 34 |
| Figura 5. Plan de monitoreo y evaluación .....               | 39 |
| Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse .....                | 49 |
| Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.....                | 50 |

## **Introducción**

El presente Trabajo Académico se enmarca dentro de la visión de la educación (Proyecto Educativo Nacional, Proyecto Educativo Institucional) y la visión curricular (Perfil de Egreso, Proyecto Curricular Institucional). Un problema recurrente en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80008 “República Argentina”, es el nivel insatisfactorio en los logros de aprendizaje de las competencias Matemáticas sobre todo en la resolución de problemas de regularidad, equivalencia y cambio, el cual obedece a una pluralidad de factores que requieren ser abordados desde la gestión educativa.

En el reto de liderar pedagógicamente la institución educativa, se analizaron los resultados de los logros de aprendizaje para valorarlos y tomar decisiones de mejora luego de priorizar la problemática junto con los aportes teóricos y las experiencias exitosas; se ha propuesto una alternativa de solución para abordar el problema mediante un Plan de Acción que involucre el monitoreo, acompañamiento y evaluación y en consecuencia revertir el nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje.

El trabajo académico consta de diez acápite: la identificación de la problemática pedagógica de la institución educativa; el diagnóstico que presenta los resultados aplicados con los instrumentos cuantitativo cualitativo, relacionando el problema con los procesos y compromisos de gestión además del Marco del Buen Desempeño Directivo; posteriormente se fundamenta la caracterización del liderazgo pedagógico; la priorización de las alternativas de solución con su respectiva sustentación tanto desde el marco conceptual como de las experiencias exitosas. Finalmente se diseña el Plan de Acción (objetivo general y matriz), el Plan de Monitoreo y Evaluación, el presupuesto estimado para su ejecución, la descripción del proceso seguido para su elaboración y las lecciones aprendidas.

En resumen, el trabajo se ha elaborado con la finalidad de lograr una eficiente gestión escolar con una visión pedagógica: obtener logros de aprendizaje satisfactorios en los estudiantes de la Institución Educativa “República Argentina”, contando para ello con un desempeño eficaz y eficiente de la comunidad educativa por medio del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la acción docente (MAE).

## **1 Identificación de la Problemática**

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 80008 “República Argentina”.**

La Institución Educativa N° 80008 “República Argentina” se ubica jurisdiccionalmente en la UGEL N° 04 Trujillo Sur – Este, su sede institucional se encuentra en el pasaje Renato Descartes N° 220 de la Urbanización La Noria, distrito y provincia de Trujillo en la región La Libertad. Por su ubicación geográfica se encuentra a cuatro cuadras de la Avenida América Sur, teniendo a su alrededor varias instituciones del Nivel Inicial, quienes proveen de estudiantes para el Primer Grado de Primaria, además se cuentan con dos importantes colegios estatales y algunas instituciones privadas con quienes se complementa el servicio educativo.

La comunidad educativa constituida por estudiantes, padres de familia, profesores y servidores proviene de diferentes distritos y urbanizaciones de la ciudad de Trujillo con perfiles y demandas socioculturales diversos, los que a su vez configuran la problemática educativa, entre ellos la falta de valores, la poca conciencia ambiental, la discriminación por razones de cultura, raza y sexo, la desatención a las necesidades educativas especiales, la falta de cultura emprendedora, etc.; ante ello la escuela viene trabajando tanto desde el currículo por medio de los enfoques transversales, como en el desarrollo de proyectos para fortalecer la protección del medio ambiente generando conciencia ambiental, la prevención de violencia escolar y sobre todo la concientización a la población sobre el respeto a los derechos humanos y de los niños.

La actual infraestructura fue construida luego de su creación como Escuela Primaria Mixta N° 2510 en el año 1965. Sus ambientes están distribuidos en seis pabellones edificados en dos niveles, patio para recreación y formación dividido en tres canchas deportivas; pabellón para el trabajo con las tecnologías de información y comunicación (computadoras, tablets, laptop XO, robótica). En el 2017, se han construido ambientes administrativos y un auditorio; también se tiene dos baterías de servicios higiénicos (damas y caballeros), un ambiente para cafetín y otro para almacenar los alimentos del programa Qali Warma. Sin embargo, dado el incremento

de la población estudiantil estamos requiriendo la ampliación de más aulas y espacios para laboratorio, biblioteca y talleres.

En la institución educativa se brinda el servicio educativo en la Modalidad de Educación Básica Regular en el Nivel Primaria, contando al finalizar el año 2017 con una población estudiantil de 2040 estudiantes distribuidos en 61 secciones: 30 secciones que atienden los grados de Primero, Tercero y Quinto en el turno de la mañana; 31 secciones con los servicios educativos a Segundo, Cuarto y Sexto Grados. En total se cuenta con tres directivos (Director y dos Sub Directores, uno para cada turno), 61 docentes de aula, un docente de computación, cinco personal de servicio y dos personal administrativo. En el periodo lectivo 2017 se contrató a tres profesores para dictar talleres pedagógicos (dos docentes de inglés y un docente de cómputo) remunerados por los padres de familia.

La institución educativa se creó paralelamente con la Urbanización La Noria en el año 1965, gracias a la gestión de pobladores progresistas; la comunidad está organizada en una Junta Vecinal, la que cuenta con entidades públicas como Hospital de Especialidades, Comisaría de la Policía Nacional, Parroquia, los colegios emblemáticos “Gustavo V. Ries” y “María Negrón Ugarte”, además se tiene un mercado vecinal. Entre las entidades privadas se encuentran también colegios y academias, clínicas para el servicio de salud humana y veterinaria. Los servicios básicos que se brindan a la población son entre otros, energía eléctrica con cableado subterráneo, agua potable, alcantarillado, telefonía, internet, limpieza pública, recientemente se ha instalado el servicio de gas domiciliario.

Existe una relación de interdependencia con la comunidad desde sus orígenes, constituyéndose la institución en el centro cultural de la urbanización La Noria. Como fortalezas se cuenta con docentes competitivos que se desempeñan con probidad, responsabilidad e idoneidad; personal administrativo y de servicio cumplidores de sus funciones; los padres de familia son dinámicos, democráticos, preocupados por el aprendizaje de sus hijos. Se cuenta con la Asociación de Padres de Familia, el Consejo Educativo Institucional, se mantiene una estrecha coordinación con los programas sociales del gobierno central; además de la cooperación con universidades e instituciones tanto públicas como privadas, alianza estratégica que redundará en los logros de aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo social.

## 1.2 Formulación del Problema Identificado

Al analizar los informes de monitoreo y las actas de evaluación de los últimos años, encontramos que nuestros docentes no logran operativizar eficientemente los procesos cognitivos del estudiante, no se evidencia la orientación de los aprendizajes en función a los procesos pedagógicos, todo esto genera en consecuencia, bajos resultados académicos sobre todo en el área de matemática. Por lo que el problema a abordar esta referido al: “Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio del Área de Matemática, en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la IE. N° 80008 República Argentina del distrito de Trujillo - UGEL N° 04 Trujillo Sur Este”. Esta problemática se enmarca dentro de una diversidad de causas y consecuencias que influyen en el nivel de logro de los aprendizajes. Una primera causa es el escaso acompañamiento y monitoreo a la práctica docente; los maestros no se centran en los procesos pedagógicos sobre todo en la problematización y el conflicto cognitivo. Esta causa está asociada al factor del monitoreo, acompañamiento y evaluación, especialmente con el asesoramiento crítico reflexivo y la retroalimentación formativa de la gestión escolar. En consecuencia, los docentes desarrollan sus sesiones sin adaptarse a los lineamientos del enfoque de resolución de problemas. En tal sentido se generará espacios de interaprendizaje y se promoverá el intercambio de estrategias metodológicas entre docentes.

Otra de las causas está referida a las sesiones de aprendizaje que los docentes desarrollan sobre los algoritmos matemáticos (álgebra) en función a las demandas que los padres de familia plantean, contraponiéndose con el enfoque de resolución de problemas sobre regularidad, equivalencia y cambio; ellos demandan la enseñanza de conocimientos más que de capacidades. El Programa Directivos EDUCAN del Ministerio de Educación (2017) determina como un factor relacionado, a las condiciones en las que se debe gestionar el currículo. Esto trae como consecuencia que los aprendizajes matemáticos se den de manera conceptual, es decir los estudiantes manejan conocimientos más que capacidades.

Una tercera causa del problema está relacionada con la planificación de las sesiones de aprendizaje que realizan los maestros sin tomar en cuenta la diversidad en los ritmos y necesidades de aprendizaje de sus estudiantes; la planificación

mayormente está centrada en los contenidos o en el mejor de los casos en estándares establecidos en base a un tipo de alumno con rendimiento promedio, a partir del cual se gestionan los aprendizajes y la evaluación de todos los estudiantes. Esta causa está relacionada al factor asociado gestión del currículo, vinculado a motivaciones docentes en la gestión del currículo como lo considera el Ministerio de Educación (2017). Todo esto propicia que en las sesiones de aprendizaje ellos no planteen ni resuelvan los problemas matemáticos en función a sus propios ritmos, ventajas y limitaciones de aprendizaje. Frente a ello, se gestionará talleres para fortalecer las capacidades docentes

Debido a la complejidad y abstracción de algunos contenidos y desempeños matemáticos, los docentes desarrollan sus sesiones de aprendizaje dentro de un clima escolar inestable manifestado en la falta de significatividad de los aprendizajes; si la Matemática por naturaleza es abstracta, las clases se desarrollan de ese modo, por lo tanto no hay motivación intrínseca, consecuentemente se desencadena la anarquía en el clima del aula. Un factor importante relacionado con esta causa es la convivencia escolar, referido a la gestión de las normas de convivencia y las medidas reguladoras dentro de la convivencia escolar. Como consecuencia de esta problemática hay rechazo hacia las sesiones de aprendizaje del área de Matemática.

Otra causa vinculada directamente es el manejo inadecuado de los procesos pedagógicos sobre todo al abordar las competencias y capacidades Matemáticas de regularidad, equivalencia y cambio. Al respecto, el Programa Directivos EDUCAN del Ministerio de Educación (2017) argumenta como factor asociado es gestión del currículo en referencia a las capacidades de los docentes al gestionar el currículo. Esta causa ha provocado una aversión y desánimo en aquellos estudiantes que no han desarrollado sus aprendizajes tomando en cuenta los principios y fundamentos psicopedagógicos (enfoque de resolución de problemas, inclusión).

Este problema es superable poniendo en práctica las fortalezas como el liderazgo pedagógico del equipo directivo, el aporte de maestros con experiencia e idoneidad académica, el buen clima institucional con que se cuenta y las oportunidades de capacitación docente (externa y virtual), además del aporte de universidades y otras entidades públicas y privadas con las que se pueden establecer convenios; también es importante considerar el liderazgo que la institución educativa promueve en la comunidad, como un ente catalizador que promueve el desarrollo local y social. Estas fortalezas y oportunidades nos permiten articular estratégicamente la escuela con la

comunidad a fin de cualificar los aprendizajes. A continuación se presenta el análisis de la problemática desarrollada con la técnica del Árbol de Problemas (Figura 1).

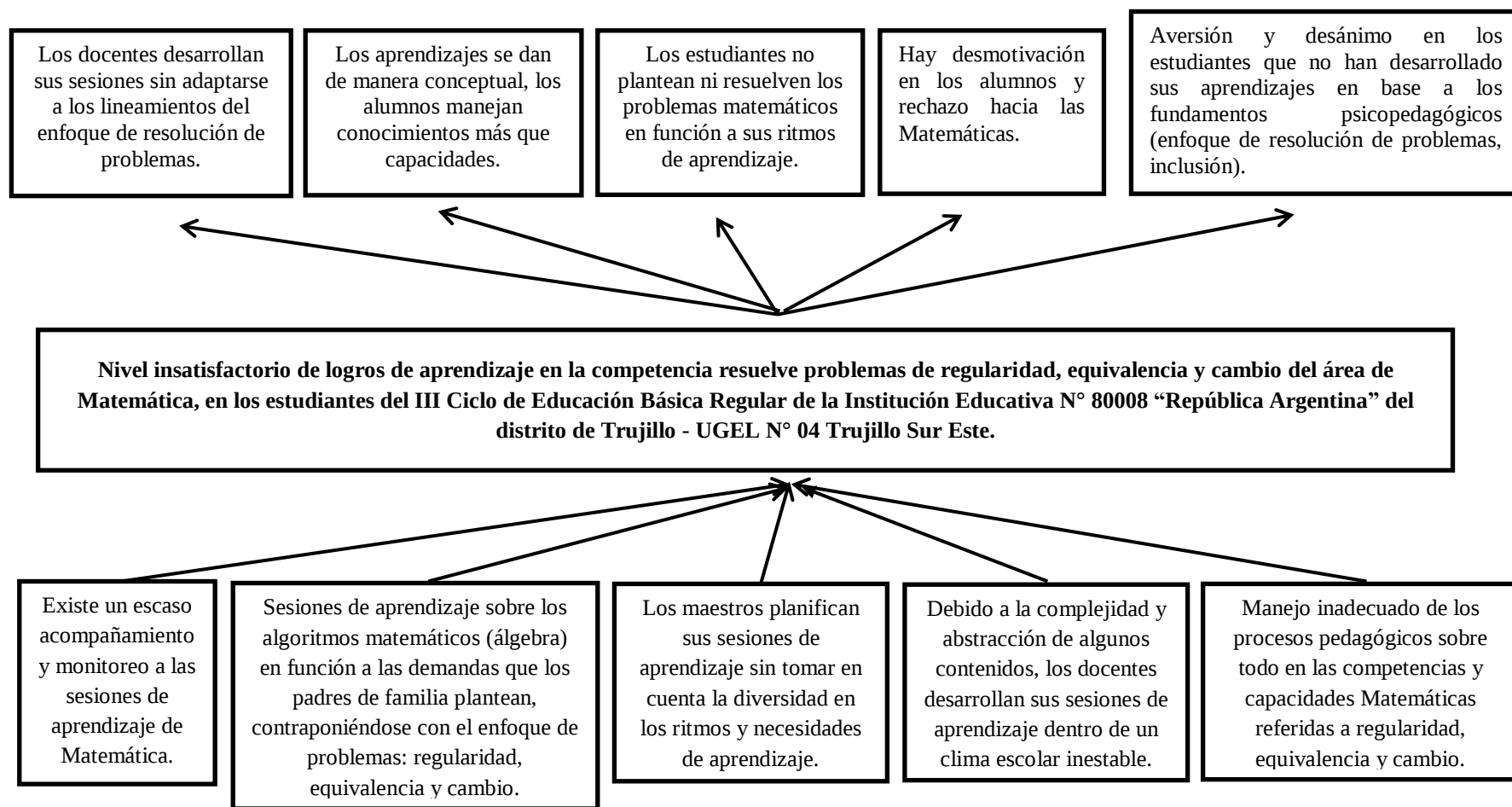


Figura 1. Árbol de Problemas .

## 2 Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Al aplicar la Ficha de Monitoreo a las sesiones de aprendizaje de Matemática desarrolladas por los docentes, se encuentra la siguiente información cuantitativa: El 20 % de docentes está en el nivel de logro II - En Proceso en cuanto al desarrollo de estrategias que promuevan el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico de manera efectiva, además el 80 % se encuentran solo en un nivel Satisfactorio y ninguno en el nivel Destacado; esto se debe a que solo desarrollan sus sesiones de aprendizaje sin estimular la fluidez de ideas, la generación de argumentos y puntos de vista divergentes, además no se promueve el planteamiento y la resolución de problemas.

El 10 % de docentes monitoreados todavía se encuentra en un Nivel de Logro II - En Proceso, respecto a promover la participación activa y el interés de sus estudiantes en las actividades de aprendizaje; esto se debe a que durante las sesiones de aprendizaje no se promueve la motivación intrínseca de manera permanente y no se plantea el propósito de la sesión con lo cual se logra internalizar la importancia o utilidad de lo que se les está enseñando.

El 20 % de docentes están en el Nivel de Logro II - En Proceso de optimizar el monitoreo y retroalimentación a los aprendizajes de sus estudiantes o adecuar la sesión a sus necesidades identificadas; esto se debe a que desarrollan sus sesiones de aprendizaje centrados mayormente en el mismo docente, en los contenidos y poco se centran en las particularidades de los ritmos y estilos de aprendizaje, además de no centrarse o abordar oportunamente las dificultades que los estudiantes presentan.

El 80 % de maestros se encuentran solo en Nivel de Logro III – Satisfactorio, es decir solo de manera satisfactoria logran prevenir el comportamiento inapropiado de los alumnos o redirigirlo eficazmente a través de mecanismos que favorezcan su buen comportamiento; esto se debe a que algunas veces gestionan la convivencia escolar utilizando métodos negativos, de maltrato o en todo caso no lo toman en cuenta dentro del desarrollo de sus sesiones de aprendizaje.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Al obtener la información luego de la aplicación de la Guía de Preguntas para el Grupo Focal desarrollada por los docentes y al analizarla mediante la Tabla de Especificaciones, se puede inferir que: Respecto a la gestión curricular, los docentes consideran que existe un manejo inadecuado de las capacidades Matemáticas y la problematización como proceso pedagógico, por lo que es pertinente desarrollar talleres sobre manejo de los procesos didácticos y la aplicación del Método Polya (1989) para resolver los problemas, se debe diversificar el currículo teniendo en cuenta los intereses y necesidades de los estudiantes.

Por otro lado, no se toma en cuenta la diversidad en las características de los estudiantes, lo que demanda realizar adaptaciones curriculares tomando en cuenta las necesidades educativas y los problemas de aprendizaje, además de incluir estrategias de acuerdo a los diversos ritmos y estilos de aprendizaje como lo considera la DINEBE del Ministerio de Educación (2007). Asimismo los docentes manifiestan que en las jornadas que realizan con los padres de familia, éstos demandan la enseñanza de contenidos, lo que requiere insertarlos en las competencias del Proyecto Curricular Institucional enfatizando los conocimientos junto a las capacidades y actitudes.

En lo que respecta a la ejecución de las sesiones de aprendizaje, los docentes reconocen que el acompañamiento y retroalimentación a los aprendizajes se realiza de manera restringida, por lo que es necesario promover la aplicación de estrategias de trabajo colaborativo tomando en cuenta la teoría del “andamiaje” y la “zona de desarrollo próximo” propuestas por Vygotski (2009). También se considera que existe una desmotivación por las Matemáticas sobre todo cuando se desarrollan sesiones teóricas, es decir los alumnos no comprenden su sentido y utilidad; por lo que es imprescindible motivar a los estudiantes a aplicar sus propias estrategias a partir de su mismo contexto.

Además se asume que existe un deficiente clima escolar dentro de los equipos de trabajo, en consecuencia es importante que los docentes desarrollen estrategias referidas a consensuar los acuerdos de convivencia haciendo una reflexión y motivación permanente para su cumplimiento de acuerdo a como lo plantea el Ministerio de Educación (2018a). Respecto al monitoreo, acompañamiento y evaluación, los docentes consideran que éstos además de la reflexión pedagógica no se dan de manera satisfactoria, por lo que plantean que es necesario desarrollarlo de manera flexible y en función a sus necesidades pedagógicas y didácticas.

## **2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo**

El trabajo académico surge ante el problema del “nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio del área de Matemática, en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80008 República Argentina del distrito de Trujillo – UGEL N° 04 Trujillo Sur Este”; por lo que las conclusiones de los resultados cuantitativos y cualitativos antes analizados muestran una relación entre los aspectos determinantes de sus causas, con los procesos de gestión institucional, los compromisos de gestión establecidos en el Plan Anual de Trabajo y el Marco de Desempeño del Directivo.

Referente al manejo inadecuado de los procesos pedagógicos y desarrollo de estrategias que promuevan el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico de manera efectiva; los procesos de gestión vinculados a los hallazgos son: Formular el PEI (PE01.1) Realiza la programación Curricular (PO02.1)Desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1).Se vinculan con los hallazgos, el compromiso de gestión01: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes y el MBDD, Dominio1, Competencia1: Conduce la planificación Institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de las metas de aprendizaje.

El aspecto relacionado al clima escolar los hallazgos se relacionan con los procesos estratégicos como es el RI (PEO1.4) en el que se debe considerar los acuerdos de convivencia institucionales; Promover la convivencia escolar (PO05.1)). Así también con el Compromiso5: Gestión de la convivencia escolar en la I.E. y con el MBDD Dominio1Competencia1: Conduce la planificación Institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de las metas de aprendizaje.

En lo referente al manejo inadecuado de los procesos pedagógicos, el desarrollo de sesiones dentro de un clima escolar desfavorable y sin tomar en cuenta la diversidad del estudiante, se deben implementar los procesos de gestión referidos al Desarrollo de Investigación e Innovación Pedagógica; Reforzar los Aprendizajes; Realizar Acompañamiento Integral al Estudiante; Prevenir y Resolver Conflictos y Vincular a la

Institución Educativa con la Familia. Del mismo modo, se deben enfatizar las competencias 2 del MBDDirectivo (Promueve y sostiene la participación de los diversos actores de la Institución Educativa y la comunidad) y 6 (Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos). En la gestión escolar se deben enfatizar los compromisos 1 (Progreso Anual de Aprendizaje), compromiso 4 (Acompañamiento y Monitoreo) y compromiso 5 (Convivencia Escolar).

Asimismo, el instrumento cualitativo, además de lo anterior considera las demandas de los padres de familia para la diversificación curricular y el escaso acompañamiento/monitoreo docente, se requiere ejecutar los procesos de formulación del Proyecto Curricular (Dirección y Liderazgo); desarrollar sesiones de aprendizaje, promover la convivencia escolar, desarrollar trabajo colegiado y realizar acompañamiento pedagógico (Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar); fortalecer capacidades (Soporte al Funcionamiento de la IE). Los compromisos de gestión involucrados son los mismos que en el instrumento cuantitativo, del mismo modo se requiere fortalecer además las competencias 1; 4 y 5 del Marco del Buen Desempeño del Directivo. La siguiente figura nos muestra al detalle esta relación (Figura 2):

El reto que como equipo directivo asumimos dentro de nuestro liderazgo pedagógico, es el de obtener logros de aprendizaje en el Nivel Satisfactorio dentro de la competencia resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio del área de Matemática, en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80008 “República Argentina” del distrito de Trujillo - UGEL N° 04 Trujillo Sur Este.

Para concretizar este reto se propone como desafíos, implementar un Programa de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) a los docentes de la institución educativa para que ejecuten sus sesiones de acuerdo a los intereses y necesidades de aprendizaje de los estudiantes, además articular pedagógica y curricularmente las demandas de los padres de familia sobre el aprendizaje de los algoritmos matemáticos (álgebra), con el enfoque de resolución de problemas referidos a regularidad, equivalencia y cambio, también el desafío de implementar la cultura de la diversidad y la inclusión educativa en la que los maestros planifican sus sesiones en función a los ritmos y necesidades de aprendizaje de todos y todas los (las) estudiantes.

Del mismo modo es importante orientar en los maestros el diseño de sesiones de aprendizaje menos abstractas y más significativas vinculadas a los saberes previos de los estudiantes, que contribuyan a la solución de sus problemas cotidianos y que, a su

vez generen un clima escolar favorable a los aprendizajes matemáticos; finalmente, promover el desarrollo eficaz de los procesos pedagógicos enfatizando en las competencias y capacidades matemáticas referidas a regularidad, equivalencia y cambio, por medio de un Programa de Innovación Pedagógica y diversificando el programa curricular.

| PROBLEMA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Diagnóstico<br>(Conclusiones)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?                                                                                                                            | ¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la Competencia resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio del área de Matemática, en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80008</p> <p>República Argentina del distrito de Trujillo - UGEL N° 04 Trujillo Sur Este</p> | <p><b>RESULTADOS CUANTITATIVOS:</b> (Ficha de Monitoreo - Rúbricas):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 20 % de docentes se encuentran en el nivel de logro II - En Proceso, en cuanto al desarrollo de estrategias que promuevan el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico de manera efectiva, además el 80 % de docentes se encuentran solo en un nivel Satisfactorio y ninguno en el nivel Destacado.</li> <li>- El 10 % de docentes monitoreados todavía se encuentra en un Nivel de logro II - En Proceso, respecto a promover la participación activa y el interés de sus estudiantes en las actividades de aprendizaje.</li> <li>- El 20 % de docentes están en el nivel de logro II - En Proceso de optimizar el monitoreo y retroalimentación a los aprendizajes de sus estudiantes o adecuar la sesión a sus necesidades identificadas.</li> </ul> | <p>PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar:</p> <p>PO03: Fortalecer el Desempeño Docente:</p> <p>PO03.2: Desarrollar Investigación e Innovación Pedagógica.</p> <p>PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar:</p> <p>PO04: Gestionar los Aprendizajes.</p> <p>PO04.2: Reforzar los Aprendizajes.</p> <p>PO04.3: Realizar Acompañamiento Integral al Estudiante.</p> | <p>COMPROMISO 1: Progreso Anual de Aprendizaje de todos y todas los(as) estudiantes.</p> <p>COMPROMISO 4: Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la I. E.</p> | <p>COMPETENCIA 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución Educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.</p>                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>- El 80 % de docentes monitoreados se encuentran solo en un Nivel de Logro III – Satisfactorio, lo cual significa que solamente de manera satisfactoria logran prevenir el comportamiento inapropiado de los alumnos o redirigirlo eficazmente a través de mecanismos positivos que favorezcan su buen comportamiento.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>PO: Desarrollo Pedagógico Y Convivencia Escolar.</p> <p>PO05: Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PO05.2: Prevenir y resolver Conflictos.</li> <li>- PO05.4 Vincular la IE con la Familia.</li> </ul>                                                                                                            | <p>COMPROMISO 5: Gestión de la Convivencia Escolar en la IE.</p>                                                                                                              | <p>COMPETENCIA 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los actores de la IE y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración y el reconocimiento de la diversidad.</p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>RESULTADOS CUALITATIVOS: Tabla de especificaciones (Grupo Focal):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si existe un manejo inadecuado de las capacidades</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><b>PE: Dirección y Liderazgo:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p><b>COMPROMISO 1:</b></p>                                                                                                                                                   | <p><b>COMPETENCIA 1.</b> Conduce de</p>                                                                                                                                                                                                                       |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Matemáticas y la problematización como proceso, entonces es necesario desarrollar talleres de capacitación sobre manejo de los procesos didácticos y el Método Polya para la resolución de problemas; además diversificando el currículo en función a los intereses y necesidades de los estudiantes.</p> <p>- Si en las sesiones de aprendizaje no se toma en cuenta la diversidad, entonces se debe diversificar el currículo con adaptaciones curriculares en base a algunas necesidades educativas especiales y problemas de aprendizaje, además de incluir estrategias en función a los diversos ritmos y estilos de aprendizaje.</p> <p>- Si los padres de familia demandan la enseñanza de contenidos, entonces debemos insertarlas en las competencias del PCI enfatizando los conocimientos junto a las capacidades y actitudes.</p> <p>- Si el acompañamiento y retroalimentación a los aprendizajes se da de manera restringida, entonces es necesario promover la aplicación de estrategias de trabajo colaborativo en base a la teoría del “andamiaje” y la “zona de desarrollo próximo”.</p> <p>- Si la desmotivación por las Matemáticas se debe a que no se comprende su sentido y utilidad, es necesario desarrollar sesiones de aprendizaje que motiven a los alumnos a aplicar sus propias estrategias en su contexto.</p> <p>- Si existe deficiente clima escolar dentro de los equipos de trabajo, se deben desarrollar estrategias vinculadas a consensuar los acuerdos de convivencia haciendo una reflexión y motivación permanente.</p> | <p><b>PE01: Desarrollar Planeamiento Institucional.</b><br/>- PE01.2: Formular el PCI.</p> <p><b>PO: Desarrollo Pedagógico Y Convivencia Escolar.</b><br/><b>PO05: Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación.</b><br/>- PO05.4: Vincular la Institución Educativa con la Familia.</p> <p><b>PO: Desarrollo Pedagógico Y Convivencia Escolar:</b><br/><b>PO04: Gestionar los Aprendizajes.</b><br/>- PO04.1: Desarrollar Sesiones de Aprendizaje.</p> <p><b>PO05: Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación:</b><br/>- PO05.1: Promover la Convivencia Escolar.</p> | <p>Progreso Anual de Aprendizaje de todos y todas las estudiantes.</p> | <p>manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p><b>COMPETENCIA 6.</b> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes.</p> <p><b>COMPETENCIA 2.</b> Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p> <p><b>COMPETENCIA 5.</b> Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con 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.</p> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                |                                                                                                                                                                                           |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>-Si el acompañamiento y la reflexión pedagógica no se dan de manera satisfactoria, es necesario desarrollarlo de manera flexible y en función a las necesidades pedagógicas y didácticas de los docentes.</p> | <p><b>PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar:</b><br/> <b>PO03: Fortalecer el Desempeño Docente.</b><br/> PO03.1: Desarrollar trabajo Colegiado.<br/> PO03.3: Realizar Acompañamiento Pedagógico.<br/> <b>PS: Soporte al Funcionamiento de la Institución Educativa:</b><br/> <b>PS01: Administrar Recursos Humanos.</b><br/> PS01.3: Fortalecer Capacidades.</p> | <p><b>COMPROMISO 4:</b><br/> Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.</p> | <p><b>COMPETENCIA 4.</b> Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

### **3 Caracterización del Rol como Líder Pedagógico**

Al asumir el liderazgo pedagógico dentro de la Institución Educativa, considerando la propuesta que hace Viviane Robinson al establecer las dimensiones del liderazgo eficaz para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, el equipo directivo se propone como retos para revertir el problema de nivel insatisfactorio de los logros de aprendizajes matemáticos, los siguientes:

El establecimiento de metas y expectativas, es decir consensuar con la comunidad de aprendizaje sobre la obtención del nivel satisfactorio de logros de aprendizaje en la resolución de problemas de regularidad, equivalencia y cambio del área de Matemática involucrando en este compromiso no solo a los docentes sino también a los padres de familia del Primero y Segundo Grado. Una condición y oportunidad favorable es el Plan Anual de Trabajo en cuyo primer compromiso se plantea a los docentes, partir de la situación real a una situación esperada sobre la obtención del nivel satisfactorio en su respectivo grado, posteriormente se plantearán las actividades y estrategias correspondientes en base a lo cual tendrán que hacer un balance al finalizar el año escolar.

Es imprescindible propender la obtención y asignación de recursos estratégicos. El equipo directivo establece un plan estratégico para organizar los equipos de trabajo docente en base a los recursos y materiales disponibles, además de promover la elaboración creativa de materiales educativos contando con el liderazgo de los profesores de aula quienes monitorearán la participación activa de los estudiantes y los padres de familia. Al mismo tiempo es importante la gestión del tiempo, de manera que no se planteen tareas que no se van a poder concretizar o no se va a garantizar la participación de todos los actores involucrados. La gestión eficaz implica el uso eficiente y productivo de los recursos humanos, su financiamiento y la gestión oportuna del tiempo.

Un tercer aspecto es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. Para solucionar el problema priorizado es importante diseñar el Proyecto Curricular Institucional teniendo en cuenta las demandas de los actores educativos y el Perfil de Egreso de los estudiantes; el monitoreo y acompañamiento permanente a las actividades pedagógicas y curriculares que desarrollen los docentes, regulando constantemente la mejora continua en referencia a las metas anteriormente establecidas.

El Plan Anual de Trabajo y el Plan de Mejora de los Aprendizajes son los instrumentos imprescindibles en el abordaje del problema priorizado.

También es importante promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. Como alternativa de solución al problema priorizado se debe organizar e institucionalizar los Círculos de Inter Aprendizaje (CIA) quienes trabajarán en función a las metas establecidas y las demandas docentes, las pasantías que se desarrollarán entre docentes de cada grado, también es importante en este contexto proporcionarles acompañamiento al trabajo académico y profesional de manera permanente, promoviendo la reflexión, la autoevaluación y la motivación constante sobre el logro de sus metas y tareas que se proponen en cada periodo planificado.

Por último, se debe asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. Es importante sensibilizar y empoderar en la comunidad educativa el enfoque de los procesos de gestión de la Institución Educativa, buscar los consensos para asumir las normas de convivencia a nivel administrativo (correspondencia con las normas legales y los procesos administrativos), además de involucrar a los aliados estratégicos en torno a dichos consensos (padres de familia, autoridades, instituciones públicas y privadas) todo ello tendiente a la obtención del nivel satisfactorio en los logros de aprendizaje de los estudiantes. A continuación, se presentan las justificaciones por las que se desarrollarán estas actividades tendientes a buscar la solución al problema priorizado (Figura N° 3):

| Problema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Dimensiones del liderazgo según V. Robinson                                                 | ¿Qué debo hacer para solucionar el problema?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ¿Por qué?                                                                                                                                                                             | ¿Para qué?                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la Competencia resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio del área de Matemática, en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80008 República Argentina del distrito de Trujillo - UGEL N° 04 Trujillo Sur Este.</p> | <p>Establecimiento de metas y expectativas</p>                                              | <p>Consensuar con la comunidad de aprendizaje, la obtención del nivel satisfactorio en los logros de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio del área de Matemática.</p>                                                                                                                                       | <p>Anteriormente no se tomaba en cuenta las metas, lo cual no nos permitía valorar y regular nuestros logros y dificultades.</p>                                                      | <p>Gestionar de manera eficaz los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje de Matemática para obtener logros de aprendizaje satisfactorios y valorar cualitativamente los avances.</p>                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Obtención y asignación de recursos de manera estratégica</p>                             | <p>Establecer un plan estratégico para organizar los equipos de trabajo docente tomando en cuenta los recursos disponibles y adecuándose al tiempo disponible.</p> <p>Promover la elaboración creativa de materiales y recursos educativos contando con el liderazgo de los docentes y la participación directa de los alumnos y los padres de familia.</p>   | <p>Se cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros, pero no están organizados de manera estratégica y en función a los fines educativos.</p>                             | <p>Dotar de soporte logístico y metodológico al desarrollo de las sesiones de aprendizaje de manera más eficaz contribuyendo a los logros de aprendizajes de los estudiantes.</p>                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo</p>             | <p>Diseño del Proyecto Curricular Institucional en base a las demandas de los actores educativos y al Perfil de Egreso de los estudiantes; monitoreo y acompañamiento permanente a las actividades pedagógicas y curriculares, regulando la mejora continua en referencia a las metas antes establecidas.</p>                                                 | <p>El currículo se planificaba en base a las circunstancias y a las disposiciones del Ministerio de Educación sin tomar en cuenta las demandas de aprendizaje.</p>                    | <p>Diseñar y dosificar los procesos de aprendizaje de acuerdo a las demandas del contexto (padres de familia, comunidad) además de los ritmos y necesidades de aprendizaje de los estudiantes.</p>                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado</p> | <p>Organizar e institucionalizar los Grupos de Inter Aprendizaje (GIA) en función a las metas establecidas y las demandas docentes; realizar pasantías entre docentes del mismo grado.</p> <p>Brindar acompañamiento permanente al trabajo académico y profesional de los docentes promoviendo la reflexión, la autoevaluación y la motivación constante.</p> | <p>La formación continua solo se da de manera unidireccional en función a las propuestas y exigencias del Ministerio de Educación, netamente con fines curriculares y didácticos.</p> | <p>Promover el monitoreo acompañamiento y evaluación con el fin de revalorar el rol protagónico del docente en su formación profesional y académica, tomando en cuenta sus demandas, sus ritmos de aprendizaje y su propia cualificación.</p> |

|  |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                             |
|--|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.</p> | <p>Sensibilizar y empoderar en la comunidad educativa el enfoque de los procesos de gestión de la IE centrados en los aprendizajes y la búsqueda de consensos para asumir las normas de convivencia a nivel administrativo (correspondencia con las normas legales y procesos administrativos).</p> <p>Involucramiento a los aliados estratégicos alrededor de estos consensos (padres de familia, autoridades, instituciones públicas y privadas).</p> <p>Todo lo anterior, centrado en la obtención del nivel satisfactorio en los logros de aprendizaje de los estudiantes.</p> | <p>Algunos maestros y trabajadores administrativos no conocen las funciones establecidas en las normas laborales vigentes y los procesos de gestión actuales.</p> | <p>Propiciar un clima favorable a los logros de aprendizaje mediante el desarrollo de sesiones de aprendizaje menos abstractas y más significativas y la promoción de un clima laboral favorable en el entorno escolar.</p> |
|--|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Figura 3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico.

#### **4 Planteamiento de Alternativas de Solución**

Ante el nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia Matemática resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la I. E. N° 80008 “República Argentina” de Trujillo y la correspondiente propuesta de desafíos, se ha priorizado como alternativa de solución, desarrollar un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a las sesiones de aprendizaje. Se tomará en cuenta el impacto en el logro de aprendizaje, la generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente; tomando como referentes los procesos de gestión, los compromisos del PAT para el 2018 y las competencias del Marco del Buen Desempeño del Directivo.

Entre los procesos de gestión se consideran, el Desarrollo de Investigación e Innovación Pedagógica (PO03.2); Reforzar los Aprendizajes (PO04.2); Realizar Acompañamiento Integral al Estudiante (PO04.3); Prevenir y Resolver Conflictos (PO05.2). Del mismo modo, existe relación con la competencia 6 del MBDD (Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos.) y la competencia 2 (Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes). Se propone para ello asumir el compromiso 1 (Progreso Anual del Aprendizaje), el compromiso 4 (Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica) y el compromiso 5 (Gestión de la Convivencia Escolar) del Plan Anual de Trabajo para el año 2018.

Asimismo, los resultados del instrumento cualitativo plantean un reto a desarrollar los Procesos de Dirección y Liderazgo, entre ellos la Formulación del P. C. I. (PE01.2); Procesos de Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar, como Vincular la institución educativa con la Familia (PO05.4), Desarrollar Sesiones de Aprendizaje (PO04.1), Promover la Convivencia Escolar (PO05.1), Desarrollar Trabajo Colegiado (PO03.1) y Realizar Acompañamiento Pedagógico (PO03.3); finalmente los Procesos de Soporte al Funcionamiento de la institución educativa como Fortalecer Capacidades (PS01.3). Además, se requiere fortalecer las competencias 1; 4 y 5 del Marco del Buen Desempeño del Directivo.

Para la propuesta de alternativas de solución es importante tomar en cuenta las fortalezas, como el liderazgo pedagógico del equipo directivo, el buen clima

institucional que identifica significativamente a la IE “República Argentina”; en el campo externo las oportunidades de capacitación docente tanto de manera presencial como virtual; las universidades y entidades públicas y privadas con las que se pueden establecer alianzas estratégicas; también es relevante el liderazgo y cohesión social que se ha ganado la escuela como un ente catalizador que direcciona el desarrollo de la comunidad de La Noria. Es fundamental tomarlas en cuenta para articular estratégicamente escuela con comunidad, contribuyendo en esencia, a la mejora de los aprendizajes planteados en la realidad problemática.

La alternativa de solución priorizada responde a factores como: el escaso acompañamiento y monitoreo a la práctica docente, el manejo inadecuado de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje de Matemática; las demandas de los padres de familia sobre el énfasis en el aprendizaje de los algoritmos matemáticos (álgebra); a la vez, la planificación de las sesiones sin tomar en cuenta la diversidad en los ritmos y necesidades de aprendizaje de los estudiantes; por otro lado los estudiantes aprenden dentro de un clima escolar carente de motivación intrínseca.

Por lo que es de vital importancia considerar el monitoreo como el proceso encargado de “identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla” (Ministerio de Educación, 2017a, p. 10); al mismo tiempo se debe implementar el “acompañamiento al docente con la finalidad de fortalecer las competencias pedagógicas de manera individualizada para mejorar su desempeño” (Ministerio de Educación, 2016, p. 39); como un complemento, surge la evaluación como un proceso para valorar la práctica pedagógica sobre la base de evidencias tendientes a reflexionar e identificar las necesidades de aprendizaje para fortalecer las competencias docentes.

Esta propuesta se enriquece con dos experiencias exitosas en el contexto de la gestión escolar, una de ellas está referida a las “Experiencias en el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre Docentes para la Mejora de la Calidad Educativa” en la Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” de la Banda de Shilcayo - San Martín como lo refieren Vásquez y Quispe (2015); también se cuenta con la propuesta desarrollada en la Escuela de Talentos del Callao denominada “Una escuela que apuesta por el talento humano” en una experiencia exitosa publicada por FONDEP bajo la dirección de Alfredo Ormeño (2015).

El Plan de Acción busca consensuar estratégicamente con la comunidad de aprendizaje, la obtención del nivel satisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio del área de

Matemática; luego establecer un plan estratégico gestionado eficientemente los recursos disponibles y el tiempo para la elaboración creativa de materiales educativos contando con la participación de los mismos estudiantes y los padres de familia. Se debe implementar el Proyecto Curricular Institucional tomando en cuenta las demandas de los actores educativos y al Perfil de Egreso de los estudiantes, desarrollar el monitoreo y acompañamiento permanente a las actividades pedagógicas y curriculares, promoviendo la mejora continua en base a dichas metas.

Al mismo tiempo es fundamental organizar e institucionalizar los Círculos de Inter Aprendizaje, desarrollar pasantías entre los docentes de cada grado y talleres de capacitación, tomando en cuenta las demandas docentes, brindar acompañamiento al trabajo académico y profesional promoviendo la reflexión, la autoevaluación y la motivación permanente. Es imperativo sensibilizar y empoderar en toda la comunidad educativa el enfoque de los procesos de gestión centrados en los aprendizajes y la búsqueda del consenso en las normas de convivencia a nivel administrativo contando para ello con el involucramiento a los aliados estratégicos alrededor de estos consensos.

Tomando en cuenta los Procesos de Gestión antes descritos, las competencias del Marco de Desempeño del Directivo y los Compromisos del PAT, se propone fortalecer las comunidades de aprendizaje y el trabajo colegiado orientados por la visión institucional: “Todos los estudiantes desarrollan su potencial y talento, se desenvuelven eficientemente en el mundo letrado, resuelven problemas matemáticos y científicos vinculados a su entorno, conviven democráticamente, promueven su autoaprendizaje y su desarrollo individual y colectivo combinando su capital cultural y natural en un contexto de globalización con respeto a la diversidad y el medio ambiente; dentro de una comunidad educativa integrada por directivos, docentes, trabajadores y padres de familia identificados con la misión institucional: Educar al Estilo de Jesús”.

La propuesta de la alternativa de solución se da en torno a la gestión curricular mediante el ejercicio del liderazgo pedagógico y la organización de las comunidades de aprendizaje confluyendo en una sola meta, mejorar el nivel satisfactorio de los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes; este se garantizará con las actividades de monitoreo pedagógico, el acompañamiento para fortalecer las capacidades y un proceso de evaluación sistemática tendiente a una toma de decisiones oportuna y pertinente.

Respecto al proceso de evaluación desde la gestión escolar, como un complemento al monitoreo y acompañamiento pedagógico, se están tomando en cuenta los tres tipos, la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación de la labor pedagógica,

desarrollando estrategias como la observación de clase, la observación entre pares, las visitas a aula, las pasantías, el portafolio, con la finalidad inmediata de fortalecer las competencias docentes y optimizar los logros de aprendizaje de los estudiantes en forma mediata, tal como se detallan en los acápite siguientes.

Sin embargo, se debe asumir que en esta aventura de promover la mejora de las metas pedagógicas y curriculares por medio de la visión institucional, se debe afrontar riesgos internos y externos al asumir la propuesta de solución y su puesta en práctica, pero contando con las fortalezas tanto individuales como de la comunidad educativa, se logrará hacer realidad estos grandes retos: monitorear, acompañar y evaluar la labor pedagógica de los maestros y, finalmente lograr el nivel satisfactorio en los aprendizajes de los estudiantes.

Asimismo, se pueden presentar riesgos para realizar el acompañamiento como: Escasa disponibilidad de tiempo extracurricular por parte de los docentes, Falta de presupuesto. Directivo y docentes no comprometidos, inadecuadas coordinaciones para la realización del acompañamiento. Inadecuado empoderamiento del directivo, debiendo ser afrontadas Realizar negociaciones con los docentes referidos a su disponibilidad de tiempo, gestionar recursos que permitan afrontar este tipo de riesgos, como son: realizar convenios con aliados estratégicos.

También, en la evaluación se puede presentar ciertos riesgos que se evidencian en el rechazo a la evaluación, la no realización del diagnóstico, empleo de instrumentos de evaluación no adecuados y pertinentes, así como no consolidar los avances de ésta. Para afrontar de manera pertinente estas situaciones se establecerá coordinación con los docentes para socializar los instrumentos de evaluación oportunamente, todo esto a través de un clima de confianza y asertividad. Se advierte cambios en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento, establecer el diálogo reflexivo para recoger necesidades e intereses de aprendizaje de los docentes con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de Matemática.

## 5 Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

Ante la problemática previamente analizada, se priorizó la alternativa de solución vinculando dos aspectos fundamentales: la obtención de logros de aprendizaje y la optimización de la gestión escolar mediante el desarrollo de actividades y estrategias tendientes a mejorar el desempeño de los docentes en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje. Por lo que es menester determinar su campo de acción en el nivel teórico y en el nivel empírico, de manera que se ha determinado tanto el marco conceptual como las experiencias exitosas que le dan soporte a esta alternativa de solución.

### 5.1 Marco Conceptual

**5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.** Ante la problemática de nivel insatisfactorio en los logros de aprendizaje matemáticos en nuestros estudiantes, se está priorizando la alternativa de solución para promover el liderazgo pedagógico, el que tiene como soporte al marco conceptual propuesto por el enfoque de gestión centrada en los aprendizajes, para ello es importante definirlo, precisar las estrategias a aplicar y determinar los instrumentos que se utilizarán para recoger las evidencias. A continuación se presentan estos campos temáticos tanto del monitoreo, como del acompañamiento y la evaluación.

#### **5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.**

5.1.1.1.1 *Definición de monitoreo pedagógico.* Esta estrategia ha evolucionado paralelamente con el enfoque del aprendizaje, desde la tan histórica supervisión educativa se ha llegado a considerar actualmente como una herramienta que da el rol protagónico al mismo docente dejando de lado su carácter punitivo. De acuerdo a como lo plantea el Ministerio de Educación (2017a), es definido como el proceso establecido para identificar logros y debilidades de la práctica docente, a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva. Es decir, a través del monitoreo pedagógico, el equipo directivo o la comisión responsable va a recoger información y evidencias por medio de instrumentos previamente diseñados haciendo uso de estrategias pertinentes.

5.1.1.1.2 *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Las estrategias a implementar por el equipo responsable del monitoreo, deben diseñarse en función a los desempeños e indicadores establecidos en el Marco del Buen Desempeño Docente y que se tengan que observar en la práctica docente; mientras más objetivas y vivenciales, mejor será la calidad de la información recogida. El Ministerio de Educación (2013) considera entre las principales estrategias que podemos tomar en cuenta a las siguientes:

A. *Observación entre pares.* Consistente en la visualización de la sesión de aprendizaje entre dos docentes sea de manera recíproca o de manera unilateral, esta estrategia presenta las mismas características de las visitas que el equipo de monitoreo realiza en el aula. Su propósito es contribuir a la reflexión y el aprendizaje colegiado sobre el desarrollo de los saberes pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo, fundamentalmente en situaciones auténticas de la misma sesión de aprendizaje.

B. *Visita a aula.* Esta estrategia consiste en que un docente con mayor experticia visita a otro que muestra dificultades para registrar los avances en la práctica pedagógica. Su propósito es identificar sus fortalezas y sus debilidades del ejercicio docente *in situ*. Además, se aplica para recoger información confiable con la única finalidad de prestar ayuda pedagógica para el mejoramiento de los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes.

C. *Autogestión.* Como su nombre lo indica, consiste en la observación, valoración y regulación del ejercicio pedagógico a cargo de uno mismo, es decir cada docente registra sus avances y dificultades que ha presentado en sus mismas sesiones de aprendizaje, por ejemplo grabar sus clases en un video, luego las analiza, toma nota de sus fortalezas y debilidades, autorregula su desempeño de manera reflexiva y autocrítica y posteriormente comparte las conclusiones y experiencias con sus compañeros de trabajo.

5.1.1.1.3 *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* Para la estrategia de observación entre pares se toman en cuenta algunos instrumentos de monitoreo como las Fichas de Observación y la Hoja de planificación compartida de la sesión de aprendizaje; en la visita a aula se considera además del primer instrumento, el Cuaderno de Campo, entre los principales y más comunes, también se pueden combinar con los instrumentos utilizados en la evaluación docente. En la estrategia de autogestión se puede tomar en cuenta la Ficha de Autoevaluación.

#### **5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.**

5.1.1.2.1 *Definición de acompañamiento pedagógico.* Es considerada como una “estrategia que se encarga de fortalecer las competencias docentes de manera individualizada y mejorar su desempeño en el aula”. “Se busca promover el desarrollo profesional del docente mediante acciones de orientación y asesoría con estrategias de formación e interacción colaborativa” (Ministerio de Educación, 2016a, p. 39). Se desarrolla a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del docente sobre su práctica pedagógica y de gestión en la Institución Educativa, para posteriormente brindarle soporte técnico y afectivo.

##### **5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico.**

A. *Círculos de Inter Aprendizaje (CIA):* Con esta estrategia se promueve la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en aula, a través de espacios de discusión y reflexión. “Promueven la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación – acción”. (Ministerio de Educación, 2013, p. 15). Esta estrategia se puede complementar con las *reuniones de trabajo*, cuyo objetivo es la “producción de documentos de planificación del currículo, instrumentos de evaluación, recursos de apoyo para las clases, entre otros afines a las acciones didácticas y pedagógicas” (Zulantav, 2018, p. 3).

B. *Pasantías:* Consisten en la observación del desempeño eficiente de un docente a cargo de otro docente que posee dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinadas estrategias que requieren reforzarse. Para esto previamente se debe identificar las buenas y deficientes prácticas docentes durante el proceso pedagógico, la aplicación de determinada metodología o estrategia para posteriormente llevarla a la demostración *in situ*.

C. *Talleres de seguimiento:* Se centran en los aspectos de la práctica pedagógica que requieren mejora, además de equiparar las propias experiencias con una práctica educativa exitosa contando con el liderazgo de un experto que está desarrollando el taller. Estas estrategias “facilitan la reflexión, la producción individual y colectiva, así como identificar los indicadores que brindan información relevante sobre los resultados de los mismos talleres” (Ministerio de Educación, 2017a, pp. 49, 50).

5.1.1.2.3 *Instrumentos de acompañamiento.* Al desarrollar los Círculos de Inter Aprendizaje y las pasantías se consideran instrumentos como la Hoja de Planificación del evento, la Bitácora Personal del Docente, el Portafolio Docente, la Sesión de Aprendizaje y el Cuaderno de Campo. En tanto que para los Talleres de Seguimiento se

aplicaran el Listado de Necesidades y Demandas de Aprendizaje Docente, la Hoja de Planificación del Evento, además de Material de Información o lectura pedagógica.

### **5.1.1.3 Evaluación**

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* La evaluación es uno de los procesos más antiguos de la historia. En el libro bíblico de Génesis se narra que al finalizar cada día de la creación el mismo Dios evaluaba sus productos y se planteaba sus retos para el siguiente día. En el contexto educativo se define como el proceso de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias para reflexionar e identificar las necesidades de aprendizaje con el fin de desarrollar las competencias. El Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial considera su carácter formativo y permanente para identificar las acciones de formación que resulten convenientes para promover la mejora continua del profesor, su ascenso y movilidad por las diferentes áreas de desempeño laboral (Ministerio de Educación, artículo 28°, numeral 28.2, 2018).

5.1.1.3.2. *Estrategias de evaluación.* Las estrategias se seleccionan de acuerdo al tipo y finalidad de la evaluación. Para la evaluación a partir de evidencias consideramos la observación de clase, la encuesta de opiniones profesionales, el portafolio y las pruebas pedagógicas para los estudiantes; para la autoevaluación de los docentes se considera: las Hojas de Autoclasificación y los Informes del Docente (Ministerio de Educación, 2017a, pp. 63-66; Ministerio de Educación, 2017b):

A. *Observación de clase.* De acuerdo al Manual de Aplicación de las Rubricas de observación de aula para la evaluación del Desempeño Docente, se considera al “aula en un sentido amplio como los espacios educativos en los que el docente y el estudiante interactúan, como el patio, los laboratorios, los talleres, las visitas de campo, etc.”. Por lo tanto, la observación involucra netamente a la acción docente realizada por el docente en cualquier situación y escenario de aprendizaje.

B. *Encuesta de opiniones profesionales.* Esta estrategia se desarrolla con los docentes para “recoger evidencias sobre su capacidad pedagógica, sus actitudes ante determinada situación o también es tomada en cuenta para diagnosticar su emocionalidad frente a diferentes factores relacionados con el accionar docente”. Al tratarse de opiniones profesionales no está sujeta al subjetivismo o a un uso que no sea necesariamente con fines pedagógicos y profesionales.

C. *Portafolio.* Consiste en la sistematización de las evidencias de sus mejores prácticas pedagógicas en las que cada docente hace una selección coherente de materiales que incluyen indicios y reflexiones sobre el proceso de aprendizaje y

desarrollo escolar de sus alumnos, es decir las acciones pedagógicas, administrativas, didácticas y profesionales que se desarrolla tanto en el aspecto institucional, como en el administrativo y el pedagógico.

*D. Pruebas pedagógicas para los estudiantes.* El equipo evaluador establece pruebas objetivas que se aplicarán a los estudiantes tomando en cuenta los estándares previamente definidos (capacidades y desempeños) de acuerdo a las unidades que se han desarrollado en el grado; posteriormente aplica los instrumentos de manera inopinada y rotando a los docentes a otras secciones, ellos califican y procesan en los registros para que finalmente el equipo evaluador sistematice de acuerdo a los indicadores establecidos y se realice la respectiva toma de decisiones.

*E. Hojas de autclasificaciòn.* El docente “se puntúa a sí mismo en lo que respecta a una diversidad de capacidades pedagógicas; puede utilizarse una escala numérica o categórica”. Esta estrategia se puede combinar también con otras técnicas de autoevaluación.

*F. Informes del docente:* Son reportes en los que el equipo evaluador toma en cuenta capacidades o desempeños específicos de cada docente sobre los logros y rendición de cuentas de las tareas y compromisos asumidos; los informes son elaborados por los docentes en un formato flexible al finalizar una determinada actividad que se ha realizado. En él se pueden incluir evidencias y propuesta de sugerencias para retroalimentar las dificultades encontradas.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* Respecto a la evaluación a partir de evidencia, para desarrollar la observación de clase se aplican las Rubricas de Evaluación, en las encuestas de opiniones personales se usa el Cuestionario, para el portafolio se utiliza como instrumento la Ficha de observación, en tanto que las pruebas pedagógicas para los estudiantes se consideran la Prueba Objetiva y los Registros de Evaluación. Sobre la autoevaluación de los docentes, al aplicar las hojas de autclasificación se utilizan como instrumentos las Escalas Numéricas / Catoriales; en los informes del docente se consideran los Reportes de Logros, Dificultades y Sugerencias sobre un determinado t3pico.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación.* Podemos mencionar la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

*-Autoevaluación.* Se da Cuando el participante (evaluado) es quien se evalúa, en este proceso el alumno valoriza su propia actuación permitiéndole reconocer sus posibilidades, limitaciones y cambios necesarios para mejorar su aprendizaje y/o

desempeño. La Autoevaluación permite al participante emitir juicios de valor sobre sí mismo en función de ciertos criterios de evaluación o indicadores previamente establecidos, así como estimular la retroalimentación constante de sí mismo y de otras personas para mejorar su proceso de aprendizaje y desempeño, Participando de una manera crítica en la construcción de su aprendizaje.

La investigación ha demostrado que los docentes con una actitud más favorable hacia la autoevaluación, considerándola como una estrategia de reflexión y mejora hacia las innovaciones, al desarrollo profesional, a la formación permanente, entre otros, son aspectos que influyen de forma importante en el éxito de los estudiantes y sus actitudes hacia la escuela (Murillo, Martínez-Garrido y Hernández-Castilla, 2011), también podemos decir que la autoevaluación es el método por medio del cual, se le solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño.

- *Coevaluación*. Se realiza cuando el grupo es quien se evalúa, convirtiéndose en un proceso de valoración conjunta que realizan los participantes sobre la actuación del grupo, atendiendo a criterios de evaluación o indicadores establecidos por consenso. Permite al participante y al docente identificar los logros personales y grupales fomentando la participación, reflexión y crítica constructiva ante situaciones de aprendizaje, así como opinar sobre su actuación dentro del grupo, desarrollar actitudes que se orienten hacia la integración del grupo, mejorar su responsabilidad e identificación con el trabajo, emitiendo juicios valorativos acerca de otros en un ambiente de libertad, compromiso y responsabilidad.

- *Heteroevaluación*. Se realiza cuando el docente es quien evalúa: Consiste en que una persona evalúa lo que otra ha realizado. Este tipo de evaluación se aplica con mayor frecuencia, siendo el docente quien, diseña, planifica, implementa y aplica la evaluación y donde el estudiante es sólo quien responde a lo que se le solicita. La heteroevaluación permite al alumno y al docente: Identificar debilidades que es necesario mejorar o reforzar antes de seguir adelante con el programa Dar soporte para la planificación de metas reales, adecuados a las necesidades e intereses del grupo. La diferencia en este tipo de evaluación radica que aquí las personas pertenecen a distintos niveles y/o ciclos, sin embargo, también es importante, ya que no podemos perder de vista que la evaluación es un proceso que compromete a todos los agentes de la educación.

### 5.1.2 Área de Matemática.

**5.1.2.1 Enfoque del área de Matemática.** El Programa Curricular de Educación Primaria del MINEDU (2016a) considera que el área de Matemática se fundamenta en el enfoque de la *resolución de problemas* planteados a partir de situaciones significativas en las que los estudiantes se enfrentan a retos para los cuales no conocen de antemano las estrategias para solucionarlos, a partir de los que desarrollan un proceso de indagación y reflexión que les permita superar las dificultades u obstáculos para lograr la solución. Es importante valorar el proceso de construcción y reconstrucción de sus conocimientos, al reorganizar ideas y conceptos matemáticos que se irán regulando de acuerdo a su complejidad. Los estudiantes también crean nuevas situaciones, facilitando también la creatividad promoviendo la flexibilidad y fluidez de situaciones problemáticas.

El sustento teórico de este enfoque surge a partir de la propuesta de Georges Polya quien considera cuatro fases para resolver el problema:

Primero, tenemos que comprender, es decir, ver claramente lo que se pide. Segundo, tenemos que captar las relaciones que existen entre los diversos elementos, ver lo que liga a la incógnita con los datos a fin de encontrar la idea de la solución y poder trazar un plan. Tercero, poner en ejecución el plan. Cuarto, volver atrás una vez encontrada la solución, revisarla y discutirla. (Polya, 1989, p. 28)

#### **5.1.2.2. Competencia: Resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio.**

Esta competencia propende la resolución de problemas por medio de reglas generales para encontrar valores desconocidos, determinar restricciones y hacer predicciones sobre algún fenómeno. El estudiante “plantea ecuaciones, inecuaciones y funciones, usa estrategias, procedimientos y propiedades para resolverlas, graficarlas o manipular expresiones simbólicas” (Ministerio de Educación, 2016a, p. 149). Al mismo tiempo, deben desarrollar cuatro capacidades: traduce datos y condiciones a expresiones algebraicas y gráficas, comunica su comprensión sobre las relaciones algebraicas, usa estrategias y procedimientos para encontrar equivalencias y reglas generales, argumenta afirmaciones sobre relaciones de cambio y equivalencias.

**5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.** Al tratarse del enfoque de resolución de problemas, “las estrategias están relacionadas mayormente con la generación de situaciones problemáticas como punto de partida, ésta es una situación nueva y de contexto real, para lo cual no se dispone de antemano de una solución” (Ministerio de Educación, 2013a, p. 23). Las estrategias metodológicas se

diseñan fundamentalmente de acuerdo a los cuatro pasos propuestos por Georges Polya, de los que se desencadena una secuencia de procesos didácticos. En el área de Matemática se considera la comprensión del problema, la búsqueda de estrategias, la representación (de lo concreto-simbólico), la formalización, la reflexión y la transferencia.

5.1.2.2.2. *Recursos metodológicos para desarrollar la competencia.* Como se dijo anteriormente, por lo general se parte de situaciones reales, por lo tanto los recursos son los materiales que se utilizan en las vivencias personales, escolares o familiares como abarrotes, vestimenta, juguetes, objetos personales; para desarrollar situaciones reales de compraventa se pueden utilizar billetes y monedas; material informático y multimedia del aula de cómputo; regletas y material base 10 como recursos proveídos por el Estado, además de los recursos que se preparen con los padres de familia o los mismos estudiantes sobre todo utilizando material reciclado.

5.1.2.2.3. *Planificación de sesiones de aprendizaje.* La estructura de las sesiones de aprendizaje consta de: (a) Título (referente al producto que se obtendrá); (b) Los propósitos de aprendizaje (enunciados en las competencias, capacidades, desempeños y enfoques transversales seleccionados para la unidad), (c) La preparación de la sesión de aprendizaje (se prevé la organización de los estudiantes los materiales y el tiempo) y (d) Los momentos de la sesión (agrupados en tres momentos: inicio, desarrollo y cierre donde se organizan los procesos pedagógicos y didácticos). Los procesos pedagógicos a seguir son: motivación, recojo y activación de saberes previos, comunicación del propositivo de la sesión, problematización o generación de conflicto cognitivo, la gestión y acompañamiento al trabajo de los estudiantes y la evaluación formativa.

A. *Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.* Nuestro problema está centrado mayormente en las deficiencias de los docentes al operar los procesos pedagógicos, entre ellos la motivación, el propósito y organización, la gestión y acompañamiento de sus sesiones de aprendizaje. El Ministerio de Educación (2017b) considera que es importante desarrollar estrategias como consensuar los acuerdos de convivencia que guarden relación con el propósito de la sesión, de manera que se mantenga una motivación intrínseca hacia los aprendizajes y consecuentemente se mantenga un buen clima dentro del aula, el docente promueve estrategias para la comprensión del sentido de lo que aprenden, además regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

Estos acuerdos o normas de convivencia se establecen para evitar conflictos y para establecer un marco de referencia que sirva como regulador dentro del contexto de una misión formativa de la escuela. Para ello Ministerio de Educación (2017c), propone estrategias para el establecimiento de medidas reguladoras o reparadoras que promuevan la reflexión en búsqueda de la autonomía y la autorregulación de los mismos estudiantes. En consecuencia estas medidas deben ser respetuosas, formativas, razonables, proporcionales a la falta cometida, graduales, precisas, reparadoras del daño, restauradoras en las relaciones afectadas y, sobre todo, que ayuden a los estudiantes a aprender de sus errores para fortalecer la convivencia.

## **5.2 Experiencias Exitosas.**

Una experiencia relevante es la desarrollada en la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” de la Banda de Shilcayo en la región San Martín en el 2015 sobre “Experiencias en el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre Docentes para la Mejora de la Calidad Educativa” promovido por la Fundación Telefónica, Grupo Tarea y la Federación Internacional “Fe y Alegría” contando con el asesoramiento sobre la implementación del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa. Al respecto Vásquez (2015) considera que entre sus aportes relevantes se encuentra el fortalecimiento del Consejo Académico Institucional para fortalecer el acompañamiento pedagógico, la autoevaluación, el desarrollo de capacitaciones docentes sobre estilos de aprendizaje en los estudiantes, uso de las rutas de aprendizaje, entre otros.

Otra experiencia exitosa a tomar en cuenta se realizó en la Escuela de Talentos de la Región Callao también en el 2015, esta propuesta promovida por el FONDEP se denomina “Una escuela que apuesta por el talento humano”. Entre una de sus lecciones aprendidas consideran el “compromiso en los diferentes niveles de gestión que garantiza y se compromete con un nivel de calidad de condiciones para el trabajo docente y el desenvolvimiento de los estudiantes”. Lo más relevante es la gestión articulada a la comunidad buscando aliados estratégicos, es decir una “gestión realizada en base al compromiso de todos los actores, caracterizada por la horizontalidad, la cooperación y colaboración. Su soporte proviene de una política local que parte de la voluntad política y tipo de gestión de gobierno regional” (Ormeño, Alfredo, 2015, pp. 26, 53).

## **6 Diseño de Plan de Acción**

Luego del sustento de la alternativa de solución priorizada, es importante diseñar los mecanismos como se implementarán las estrategias en función a la gestión de recursos, tanto materiales, humanos como financieros, en función al tiempo y a las metas establecidas. El Plan de Acción se propone desarrollar el monitoreo, acompañamiento y evaluación con los docentes responsables del III Ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80008 “República Argentina” durante el año 2018.

### **6.1 Objetivos**

#### **6.1.1 Objetivo General**

Mejorar las competencias y desempeños de los docentes del III Ciclo de Educación Básica Regular en la IE. N° 80008 “República Argentina” de Trujillo – UGEL 04 TSE, respecto al desarrollo de las sesiones de aprendizaje sobre problemas de regularidad equivalencia y cambio, mediante el trabajo protagónico de los docentes en las actividades de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

#### **6.1.2 Objetivos Específicos**

- Monitorear el desempeño docente en el desarrollo de sesiones sobre resolución de problemas matemáticos de regularidad, equivalencia y cambio para recoger información sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos y la aplicación de estrategias metodológicas en función a los ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes, a través de la observación entre pares y las visitas al aula.
- Acompañar pedagógicamente la labor docente en el manejo de los procesos pedagógicos al desarrollar las sesiones de aprendizaje del área de Matemática, por medio de las pasantías y los Círculos de Inter Aprendizaje (CIA) dentro de cada grado, con la finalidad de promover el logro del nivel satisfactorio en los aprendizajes matemáticos referidos a problemas de regularidad equivalencia y cambio.
- Evaluar la acción docente en base a los indicios recogidos en el monitoreo y acompañamiento pedagógico de las sesiones de aprendizaje sobre resolución de problemas de regularidad, equivalencia y cambio, por medio de la autoevaluación,

coevaluación, heteroevaluación, reuniones crítico reflexivas y retroalimentación formativa para analizar los avances y asumir compromisos de mejora continua.

## **6.2 Matriz del Plan de Acción**

Para implementar el Plan de Acción se ha priorizado como alternativa de solución, el desarrollo del monitoreo, acompañamiento y evaluación a las sesiones de aprendizaje del área de Matemática, ejerciendo un liderazgo pedagógico eficaz tendiente a la obtención del nivel satisfactorio de logros de aprendizaje en la resolución de problemas matemáticos sobre regularidad, equivalencia y cambio. Para ello se monitoreará a los docentes mediante la observación entre pares y las visitas realizadas al aula, posteriormente se hará el acompañamiento por medio de las pasantías y los círculos de inter aprendizaje al interior de cada grado, para finalmente realizar la evaluación a través de la observación y el portafolio. La organización del Plan de Acción se presenta en la siguiente matriz:

| ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA                                                                                                                                                                                                                                                                             | OBJETIVOS ESPECÍFICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | INDICADORES                                                                                       | METAS                                                                                          | ESTRATEGIAS                                     | ACTIVIDADES                                                                                       | RESPONSABLE S    | CRONOGRAMA |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                   |                                                                                                |                                                 |                                                                                                   |                  | M          | A | M | J | J | A | S | O | N |  |
| Desarrollo de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a las sesiones de aprendizaje del área de Matemática mediante un liderazgo pedagógico eficaz tendiente a la obtención del nivel satisfactorio de logros de aprendizaje en la resolución de problemas sobre regularidad, equivalencia y cambio. | Monitorear el desempeño del docente en el desarrollo de sesiones sobre resolución de problemas matemáticos de regularidad, equivalencia y cambio para recoger información sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos y la aplicación de estrategias metodológicas en función a los ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes, a través de la observación entre pares y las visitas al aula. | Porcentaje de visitas a aula y observación entre pares desarrolladas para recoger las evidencias. | 95 % de visitas a aula y observación entre pares sobre el total de 20 secciones del III Ciclo. | Observación entre pares.<br><br>Visitas a aula. | 1.1. Planificación consensuada con los docentes respecto al monitoreo de la práctica pedagógica   | Equipo directivo | X          |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                   |                                                                                                |                                                 | 1.2. Determinación de la validez y confiabilidad de los instrumentos de monitoreo                 | Equipo directivo |            | X |   |   |   |   |   |   |   |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                   |                                                                                                |                                                 | 1.3. Recojo de información con los instrumentos                                                   | Equipo directivo |            |   | X | X |   |   |   |   |   |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                   |                                                                                                |                                                 | 1.4. Organización de información de las conclusiones.                                             | Equipo directivo |            |   |   | X |   |   |   |   |   |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Acompañar pedagógicamente la labor docente en el manejo de los procesos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Porcentaje de pasantías y jornadas de CIA realizadas dentro de cada                               | 95 % de pasantías y jornadas realizadas por los CIA.                                           | Pasantías<br><br>Círculos de Inter Aprendizaje  | 1.1. Realización de jornada de reflexión para comunicar las conclusiones y retos con los docentes | Equipo directivo |            |   |   | X |   |   |   |   |   |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                               |                                                                       |                      |            |                                                                                                                                        |                  |   |  |  |   |   |   |   |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|--|--|---|---|---|---|--|--|--|
| pedagógicos al desarrollar las sesiones de aprendizaje del área de Matemática, por medio de las pasantías y los Círculos de Inter Aprendizaje (CIA) dentro de cada grado, con la finalidad de promover el logro del nivel satisfactorio en los aprendizajes matemáticos referidos a problemas de regularidad equivalencia y cambio. | grado                                                         |                                                                       |                      |            | 1.2. Organización de los CIA (acuerdos de convivencia y cronograma).                                                                   | Equipo directivo |   |  |  | X |   |   |   |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                               |                                                                       |                      |            | 1.3. Desarrollo de las pasantías dentro de cada grado                                                                                  | Equipo directivo |   |  |  |   | X | X | X |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                               |                                                                       |                      |            | 1.4. Desarrollo de una feria docente para exhibir las buenas prácticas docentes.                                                       | Equipo directivo |   |  |  |   |   |   | X |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                               |                                                                       |                      |            | 1.5. Jornada de reflexión sobre los logros, dificultades, propuestas y compromisos.                                                    | Equipo directivo |   |  |  |   |   |   | X |  |  |  |
| Evaluar la acción docente en base a los indicios recogidos en el monitoreo y acompañamiento pedagógico de las sesiones de aprendizaje sobre resolución de problemas de regularidad,                                                                                                                                                 | Porcentaje de sesiones observadas y portafolios implementados | 95 % de sesiones observadas y portafolios implementados en cada aula. | Observación de clase | Portafolio | 1.6. Sensibilización sobre el contenido y utilidad de las Rubricas de Evaluación.                                                      | Equipo directivo | X |  |  | X |   | X |   |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                               |                                                                       |                      |            | 1.7. Diseño y aprobación de la estructura del Portafolio en base a las competencias y desempeños del Marco del Buen Desempeño Docente. | Equipo directivo | X |  |  |   |   |   |   |  |  |  |

|  |                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  |                                                                                               |                              |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | equivalencia y cambio, por medio de la autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación, reuniones crítico reflexivas y retroalimentación formativa para analizar los avances y asumir compromisos de mejora continua. |  |  |  | 1.8. Observación de las clases utilizando las Rubricas de Evaluación.                         | Equipo directivo             |  | X | X | X | X | X | X |   |   |
|  |                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  | 1.9. Análisis de los portafolios por medio de la Ficha de Observación.                        | Equipo directivo<br>Docentes |  |   |   |   |   |   |   | X |   |
|  |                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  | 1.10. Jornada de Reflexión sobre los resultados de la evaluación de las acciones pedagógicas. | Equipo directivo             |  |   |   |   |   |   |   | X |   |
|  |                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  | 1.11. Implementación de las acciones de mejora en la labor docente.                           | Equipo directivo<br>Docentes |  |   |   |   |   |   |   |   | X |

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

## **7 Plan de Monitoreo y Evaluación**

Al plantear la alternativa de solución al problema priorizado, nos proponemos desarrollar el monitoreo y evaluación haciendo un seguimiento al Plan de Acción con la finalidad de determinar los logros y dificultades, para tomar decisiones conducentes a revertir la problemática pedagógica y consecuentemente fortalecer las capacidades en el liderazgo pedagógico. Su implementación es de vital importancia para regular *in situ*, las debilidades en la planificación y la gestión de las actividades tendientes a obtener los logros de aprendizaje eficaces en nuestros estudiantes, al mismo también nos permite fortalecer las potencialidades y fortalezas con las que contamos; es decir vamos a implementar el liderazgo pedagógico con visión estratégica.

El plan de monitoreo y evaluación se organiza en una matriz que contiene entre otros elementos:

- El nivel de implementación de las actividades, por medio de una escala que establece el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan.
- Los instrumentos que contienen los medios de verificación o evidencias que sustentan el nivel de logro determinado en la escala de evaluación.
- Un listado de las dificultades encontradas durante la implementación del Plan de Acción.
- Ante las dificultades encontradas es necesario reformular las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala.
- También se incluye el porcentaje de logro de la meta según como se propuso en el Plan de Acción.

Por lo que el monitoreo y evaluación del Plan de Acción se ha organizado en una matriz que se presenta a continuación:

| OBJETIVOS ESPECIFICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | INDICADORES                                                                                       | ESTRATEGIAS                                    | ACTIVIDADES                                                                                     | ACTORES                                  | NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL |   |   |   |   |   | EVIDENCIA                                                                 | INSTRUMENTOS                                                                              | RECURSOS                           | % LOGRO DE META                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                   |                                                |                                                                                                 |                                          | 0                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                                                                           |                                                                                           |                                    |                                                                                                |
| Monitorear el desempeño docente en el desarrollo de sesiones sobre resolución de problemas matemáticos de regularidad, equivalencia y cambio para recoger información sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos y la aplicación de estrategias metodológicas en función a los ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes, a través de la observación entre pares y las visitas al | Porcentaje de visitas a aula y observación entre pares desarrolladas para recoger las evidencias. | Observación entre pares.<br><br>Visitas a aula | 1.1. Planificación consensuada con los docentes respecto al monitoreo de la práctica pedagógica | Equipo Directivo<br><br>Equipos Docentes |                                    |   |   |   |   | X | - Registro de asistencia<br>- Plan de monitoreo: estrategias y cronograma | Plan de Trabajo                                                                           | Papel bond                         | 95 % de visitas a aula y observación entre pares sobre el total de 20 secciones del III Ciclo. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                   |                                                | 1.2. Determinación de la validez y confiabilidad de los instrumentos de monitoreo               | Equipo Directivo                         |                                    |   |   |   | X |   | - Ficha de observación y hoja de planificación compartida validado        | Fichas de Observación<br><br>Hoja de planificación compartida de la sesión de aprendizaje | Material impreso<br><br>Fotocopias |                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                   |                                                | 1.3. Recojo de información con los instrumentos                                                 | Equipo Directivo                         |                                    |   |   |   |   | X | - Consolidados estadísticos del monitoreo                                 | Cuaderno de Campo                                                                         | Papel bond                         |                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                   |                                                | 1.4. Organización de información de las conclusiones.                                           | Equipo Directivo                         |                                    |   |   |   | X |   | - Informe de monitoreo                                                    |                                                                                           |                                    |                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                     |                                                |                                                                                                     |                                                       |  |  |  |   |   |   |                                                                               |                                                                                   |                                               |                                                                                |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--|--|--|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| aula.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                     |                                                |                                                                                                     |                                                       |  |  |  |   |   |   |                                                                               |                                                                                   |                                               |                                                                                |  |  |  |  |
| Acompañar pedagógicamente la labor docente en el manejo de los procesos pedagógicos al desarrollar las sesiones de aprendizaje del área de Matemática, por medio de las pasantías y los Círculos de Inter Aprendizaje (CIA) dentro de cada grado, con la finalidad de promover el logro del nivel satisfactorio en los aprendizajes matemáticos referidos a problemas de regularidad equivalencia y cambio. | Porcentaje de pasantías y jornadas de círculos de inter aprendizaje realizadas dentro de cada grado | Pasantías<br><br>Círculos de inter aprendizaje | 1.1. Realización de jornada de reflexión para comunicar las conclusiones y retos con los docentes   | Equipo Directivo<br><br>Equipos Docentes              |  |  |  |   | X |   | - Registro de asistencia<br>- Informe y consolidados del monitoreo pedagógico | Informes                                                                          | Papelotes<br><br>Plumones                     | 95 % de pasantías y jornadas realizadas por los círculos de Inter Aprendizaje. |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                     |                                                | 1.2. Organización de los Círculos de Inter Aprendizaje (CIA): acuerdos de convivencia y cronograma. | Equipo Directivo<br><br>Círculos de Inter Aprendizaje |  |  |  |   | X |   | - Actas de conformación de los CIA<br>- Acuerdos de convivencia (estatutos)   | Hoja de Planificación del evento<br><br>Bitácora Personal del Docente             | Papel bond<br><br>Papelotes<br><br>Fotocopias |                                                                                |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                     |                                                | 1.3. Desarrollo de las pasantías dentro de cada grado                                               | Equipo Directivo<br><br>Equipos Docentes              |  |  |  | X |   |   | - Cuaderno de campo                                                           | Portafolio Docente<br><br>Sesión de Aprendizaje                                   | Materiales impresos                           |                                                                                |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                     |                                                | 1.4. Desarrollo de una feria docente para exhibir las buenas prácticas docentes.                    | Equipo Directivo<br><br>Equipos Docentes              |  |  |  |   | X |   | - Portafolio, fotografías, videos                                             | Cuaderno de Campo<br><br>Listado de Necesidades y Demandas de Aprendizaje Docente | Microporos o Corrospum                        |                                                                                |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                     |                                                | 1.5. Jornada de reflexión sobre los logros, dificultades, propuestas y compromisos                  | Equipo Directivo<br><br>Equipos Docentes              |  |  |  |   |   | X | - Registro de asistencia<br>- Consolidados institucionales<br>- Cuadro de     | Hoja de Planificación del Evento                                                  | Proyector<br><br>Equipo multimedia            |                                                                                |  |  |  |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                               |                                        |                                                                                                            |                                          |  |  |  |  |   |   |                                                     |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                        |                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--|--|--|--|---|---|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                               |                                        |                                                                                                            |                                          |  |  |  |  |   |   | compromisos                                         | Material de Información o lectura pedagógica                                                                                                                                                                         |                                                                                                                        |                                                                       |
| Evaluar la acción docente en base a los indicios recogidos en el monitoreo y acompañamiento pedagógico de las sesiones de aprendizaje sobre resolución de problemas de regularidad, equivalencia y cambio, por medio de la autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación, reuniones crítico reflexivas y retroalimentación formativa para analizar los avances y asumir | Porcentaje de sesiones observadas y portafolios implementados | Observación de clase<br><br>Portafolio | 1.6. Sensibilización sobre el contenido y utilidad de las Rubricas de Evaluación.                          | Equipo Directivo<br><br>Equipos Docentes |  |  |  |  |   | X | - Registro de asistencia                            | Rubricas de Evaluación<br><br>Cuestionario<br><br>Ficha de observación<br><br>Prueba Objetiva<br>Registros de Evaluación<br><br>Escalas Numéricas / Catoriales<br><br>Reportes de Logros, Dificultades y Sugerencias | Fotocopias<br><br>Material impreso<br><br><br><br>Fólderes<br><br>Papel bond<br><br>Proyector<br><br>Equipo multimedia | 95 % de sesiones observadas y portafolios implementados en cada aula. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                               |                                        | 1.7. Diseño y aprobación de la estructura del Portafolio en base a las competencias y desempeños del MBDD. | Equipo Directivo                         |  |  |  |  | X |   | - Portafolio docente consensuado                    |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                        |                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                               |                                        | 1.8. Observación de las clases utilizando las Rubricas de Evaluación.                                      | Equipo Directivo<br><br>Equipos Docentes |  |  |  |  |   | X | - Cuaderno de campo<br><br>- Rubricas de evaluación |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                        |                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                               |                                        | 1.9. Análisis de los portafolios por medio de la Ficha de Observación.                                     | Equipo Directivo                         |  |  |  |  | X |   | - Ficha de observación                              |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                        |                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                               |                                        | 1.10. Jornada de Reflexión sobre los resultados de la evaluación de las acciones pedagógicas.              | Equipo Directivo<br><br>Equipos Docentes |  |  |  |  |   | X | - Consolidados e informes de la evaluación          |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                        |                                                                       |

|                                 |  |  |                                                                     |                                      |  |  |  |  |   |  |                                                         |  |  |  |
|---------------------------------|--|--|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--|--|--|--|---|--|---------------------------------------------------------|--|--|--|
| compromisos de mejora continua. |  |  | 1.11. Implementación de las acciones de mejora en la labor docente. | Equipo Directivo<br>Equipos Docentes |  |  |  |  | X |  | - Planes de mejora<br>- Cuadro de compromisos docentes. |  |  |  |
|---------------------------------|--|--|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--|--|--|--|---|--|---------------------------------------------------------|--|--|--|

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

LEYENDA:

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

A continuación se presenta el cuadro de Riesgos y Medidas adoptadas en el Plan de Acción que permiten cumplir con los objetivos trazados.

| OBJETIVOS ESPECIFICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | RIESGOS                                                                                                                    | MEDIDA A ADOPTARSE                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Monitorear el desempeño docente en el desarrollo de sesiones sobre resolución de problemas matemáticos de regularidad, equivalencia y cambio para recoger información sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos y la aplicación de estrategias metodológicas en función a los ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes, a través de la observación entre pares y las visitas al aula.       | Pensamiento conservador de un buen grupo de docentes                                                                       | Desarrollar estrategias de sensibilización y demostración sobre la utilidad del monitoreo                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Desconfianza subjetiva de los docentes hacia los instrumentos de monitoreo                                                 |                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Desarrollo de actividades extracurriculares. Ejecución de otras sesiones de aprendizaje.                                   | Promover la interdisciplinaridad por medio de la articulación de área afines                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Burocratización de los informes y resultados                                                                               | Desarrollar jornadas de reflexión conjunta                                                                          |
| 2. Acompañar pedagógicamente la labor docente en el manejo de los procesos pedagógicos al desarrollar las sesiones de aprendizaje del área de Matemática, por medio de las pasantías y los Círculos de Inter Aprendizaje (CIA) dentro de cada grado, con la finalidad de promover el logro del nivel satisfactorio en los aprendizajes matemáticos referidos a problemas de regularidad equivalencia y cambio. | Falta de compromiso por parte de algunos docentes                                                                          | Talleres de sensibilización sobre el MBDD, la Ley de CPM y los mapas de proceso de gestión                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Un buen porcentaje de docentes no están plenamente comprometidos                                                           |                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Algunos docentes se muestran resistente a demostrar sus sesiones ante sus colegas                                          | Complementar con estrategias de autogestión del monitoreo docente para posteriormente exteriorizar sus experiencias |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | No se pueden regular las mejoras de los docentes que se encuentren en proceso o inicio                                     |                                                                                                                     |
| 3. Evaluar la acción docente en base a los indicios recogidos en el monitoreo y acompañamiento pedagógico de las sesiones de aprendizaje sobre resolución de problemas de regularidad, equivalencia y cambio, por medio de la autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación, reuniones crítico reflexivas y retroalimentación formativa para analizar los avances y asumir compromisos de mejora continua.    | Algunos docentes no logran asimilar la utilidad de las rubricas de evaluación                                              | Desarrollo de sesiones participativas y vivenciales sobre el uso de las rubricas                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Por ser un instrumento innovador, no se va a lograr implementar con eficacia                                               |                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Algunas sesiones no se desarrollan con eficiencia debido a las características variadas de alumnos, materiales, contenidos | Flexibilizar las rubricas en función a las características de los estudiantes y los docentes                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Algunos docentes todavía no se adaptan a la nueva organización de sus evidencias pedagógicas                               | Desarrollar talleres sobre la sistematización de las experiencias exitosas                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Los resultados de los docentes que se encuentran en un nivel de inicio o en proceso, perjudican a los resultados generales | Promover la reflexión y retroalimentación en equipos                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Los compromisos asumidos no son asumidos a cabalidad.                                                                      |                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                            |                                                                                                                     |

Figura 6. Riesgos y Medidas a Adoptarse en el Plan de Acción.

## 8 Presupuesto

Al diseñar las actividades de nuestro Plan de Acción, es necesario determinar los gastos que se realizarán en su implementación, ejecución y evaluación, al mismo tiempo se debe prever las fuentes de financiamiento, además se está considerando la temporalización en la que se ejecutarán para tener la disponibilidad presupuestal oportuna, tanto para las actividades del monitoreo, como del acompañamiento y la evaluación a los docentes.

| ACTIVIDADES               |                                                                                                   | PERIODO                    | COSTOS                                    | FUENTES DE FINANCIAMIENTO                 |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Monitoreo Pedagógico      | 1.1. Planificación consensuada con los docentes respecto al monitoreo de la práctica pedagógica   | Segunda quincena de marzo  | Ninguno                                   |                                           |
|                           | 1.2. Determinación de la validez y confiabilidad de los instrumentos de monitoreo                 | Primera semana de abril    | S/ 100.00 pago de viáticos a los expertos | Convenio con la Universidad César Vallejo |
|                           | 1.3. Recojo de información con los instrumentos                                                   | Meses de abril y mayo      | S/. 10 (fotocopias)                       | Autofinanciado                            |
|                           | 1.4. Organización de información de las conclusiones.                                             | Primera semana de junio    | Ninguno                                   |                                           |
| Acompañamiento pedagógico | 1.5. Realización de jornada de reflexión para comunicar las conclusiones y retos con los docentes | Primera semana de junio    | S/. 40 (papelotes y plumones)             | Autofinanciado                            |
|                           | 1.6. Organización de los Círculos de Inter Aprendizaje                                            | Primera semana de junio    | Ninguno                                   |                                           |
|                           | 1.7. Desarrollo de las pasantías dentro de cada grado                                             | Julio, agosto y setiembre  | S/. 20 (fotocopias)                       | Autofinanciado                            |
|                           | 1.8. Desarrollo de una feria docente para exhibir las buenas prácticas docentes.                  | Cuarta semana setiembre    | S/. 20 (materiales para stands)           | Autofinanciado                            |
|                           | 1.9. Jornada de reflexión sobre los logros, dificultades, propuestas y compromisos                | Cuarta semana setiembre    | Ninguno                                   |                                           |
| Evaluación                | 1.10. Sensibilización sobre el contenido y utilidad de las Rubricas de Evaluación.                | Marzo, junio y agosto      | S/. 20 (fotocopias)                       | Autofinanciado                            |
|                           | 1.11. Diseño y aprobación de la estructura del Portafolio.                                        | Segunda quincena de marzo  | S/. 100 (impresiones del esquema)         | Autofinanciado                            |
|                           | 1.12. Observación de las clases utilizando las Rubricas de Evaluación.                            | Meses de abril a setiembre | S/. 10 (fotocopias)                       | Autofinanciado                            |
|                           | 1.13. Análisis de los portafolios por medio de la Ficha de Observación.                           | Mes de octubre             | Ninguno                                   |                                           |
|                           | 1.14. Jornada de Reflexión sobre los resultados de la evaluación de las acciones pedagógicas.     | Mes de octubre             | Ninguno                                   |                                           |
|                           | 1.15. Implementación de las acciones de mejora en la labor docente.                               | Mes de noviembre           | S/. 30.00 para materiales                 | Autofinanciado                            |
| TOTAL                     |                                                                                                   |                            | S/. 350                                   |                                           |

Figura 7. Presupuesto de Plan de Acción.

## **9 Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción**

La elaboración del Plan de Acción ha recorrido una ruta orientada por los seis módulos de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico que nos permitieron partir de la problematización pedagógica, su análisis desde la perspectiva de la gestión curricular, la convivencia y el MAE (monitoreo, acompañamiento y evaluación), para finalmente priorizar una alternativa de solución y diseñar su implementación con nuestros docentes en el año lectivo 2018.

El módulo cero (módulo introductorio) nos generó reflexiones sobre nuestro liderazgo pedagógico tomando como referentes teóricos las dimensiones de Vivian Robinson plantea para elaborar la Ruta de Cambio; el producto consiste en la identificación del problema pedagógico, en nuestro caso el nivel insatisfactorio en los logros de aprendizaje matemáticos en los estudiantes del tercer ciclo. En el Módulo uno (Dirección Escolar) se analizó la problemática centrada en los aprendizajes por medio de la “chakana”, lográndose elaborar una monografía sobre la propuesta de desafíos y alternativas ante los problemas priorizados que dificultan la mejora de los aprendizajes.

Al desarrollar el módulo dos (Planificación Escolar) se logró conocer la planificación escolar concibiendo a la Institución Educativa como un sistema donde todos sus agentes cumplen un determinado rol, siendo lo más relevante la operativización de los mapas de procesos. En el módulo tres (Participación y Clima Institucional) se abordó la gestión del clima escolar y sus implicancias en los logros de aprendizaje tomando en cuenta sus tres dimensiones: prevención, promoción y atención de casos de violencia escolar.

El módulo cuatro (Gestión Curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico) se refiere a la gestión curricular, las comunidades de aprendizaje y el liderazgo pedagógico donde se llegó a comprender la centralidad de los aprendizajes desde el trabajo colaborativo docente llegando a plantearse alternativas pedagógicas y curriculares que contribuyan a abordar nuestro problema priorizado. En el módulo cinco (Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente) se abordaron detalladamente dichos procesos logrando elaborarse una propuesta de MAE para la implementación del Plan de Acción en base a la alternativa de solución priorizada que se diseña e implementa propiamente en el módulo seis (Fortalecimiento a distancia).

## 10 Lecciones Aprendidas

El proceso de planificación e implementación del Plan de Acción tanto en las sesiones del Diplomado y Segunda Especialización de Directivos, como en la puesta en práctica de la gestión escolar en la institución educativa, brindan aportes y lecciones valiosas para la gestión escolar centrada en los aprendizajes, entre ellas:

- El análisis de la problemática pedagógica por medio de la “técnica de la chakana” es pertinente aplicarla en el diagnóstico para una buena gestión escolar desde una perspectiva sistémica; en ella se interactúa la alianza entre la escuela y la comunidad, la gestión participación y liderazgo, la convivencia y los procesos pedagógicos todos ellos centrados en los logros de aprendizaje de la institución educativa.
- La sistematización de la organización y funcionamiento de la institución educativa mediante los mapas de proceso constituyen una herramienta valiosa para promover la gestión escolar en sus tres dimensiones (institucional, administrativa y pedagógica), ya que permite organizar los procesos desde una perspectiva holística centralizándolo en los propios aprendizajes.
- La orientación del liderazgo pedagógico eficaz en función a seis dimensiones: establecimiento de metas y expectativas, asignación estratégica de recursos, planificación y evaluación de la enseñanza y del currículo, desarrollo profesional del profesorado y, asegurar un entorno ordenado y de apoyo, las que permiten integrar las metas con los aprendizajes de los estudiantes en torno a la gestión escolar.
- Abordar la problemática pedagógica a partir de la gestión del currículo y de la convivencia escolar teniendo como finalidad optimizar los logros de aprendizaje de los estudiantes; es decir se debe tomar en cuenta la regulación de las relaciones humanas (clima institucional) y los fines educativos a cumplir (diversificación curricular) dentro de un contexto de diversidad sociocultural centrado en la puesta en ejercicio de los principios establecidos en la ley general de educación.
- Plantear y buscar alternativas de solución a la problemática pedagógica por medio del monitoreo, el acompañamiento y la evaluación como un proceso constante de mejora y autorregulación de la labor docente, contando con el protagonismo del ejecutor principal del proceso educativo: el docente.

## Referencias

- Ministerio de Educación. (2007). *Educación Inclusiva. Manual de Adaptaciones Curriculares*. Documento de Trabajo. Lima: DC.
- Ministerio de Educación. (2013). *Rutas de Aprendizaje. Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las Instituciones Educativas*. Lima: Gráfica Navarrete.
- Ministerio de Educación. (2013a). *Rutas del Aprendizaje. ¿Qué y cómo aprenden nuestros niños y niñas?* Fascículo 1. Número y Operaciones, Cambio y Relaciones. III Ciclo. Lima: DC.
- Ministerio de Educación. (2016). *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE – 2017*. Lima: DC.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Programa Curricular de Educación Primaria*. Aprobado con RM N° 649-2016-MINEDU. Lima: DC.
- Ministerio de Educación. (2017). *Gestión Curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico*. Texto del módulo 4. Lima: Punto Digital SRL.
- Ministerio de Educación. (2017a). *Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente*. Texto del Módulo 5. Lima: Punto Digital SRL.
- Ministerio de Educación. (2017b). *Rubricas de Observación de Aula para la Evaluación del Desempeño Docente*. Kit de capacitación. Lima: DC.
- Ministerio de Educación. (2017c). *Participación y Clima Institucional*. Texto del Módulo 3. Lima: Punto Digital SRL.
- Ministerio de Educación. (2018). *Ley de Reforma Magisterial y su Reglamento*. Recuperado el 8 de febrero del 2018 de: <http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/ley-reforma-magisterial.php>
- Ministerio de Educación. (2018a). *Orientaciones Generales para la Planificación Curricular*. Aportes a la labor docente de diseñar y gestionar procesos de aprendizaje de calidad. Recuperado el 10 de marzo del 2018 de: <https://www.ugel06.gob.pe/images/servicios/Recursos-materiales/orientaciones-progra-ebr.pdf>
- Ormeño, Alfredo y otros. (2015). *Una escuela que Apuesta por el Talento Humano. Experiencia de la Escuela de Talentos, Región Callao*. Lima: FONDEP.
- Polya, G. (1989). *Como Plantear y Resolver Problemas*. Traducido del inglés. México: Edit. Trillas.

- Vásquez, Javier y Quispe, Manuel. (2015). *Experiencias en el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre Docentes, para la Mejora de la Calidad Educativa*. San Martín: DC.
- Vygotsky, Lev S. (2009). *El Desarrollo de los Procesos Psicológicos Superiores*. Madrid: Book-Print.
- Zulantav, Angélica. (2018). *Ejemplo: Formas de Acompañamiento Docente. Educarchile – Gestión y Dirección Escolar de Calidad*. Recuperado el 3 de febrero del 2018, de: [www.educarchile.cl](http://www.educarchile.cl)