

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 CANTIDAD DEL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81011 “ANTONIO RAYMONDI” DEL DISTRITO DE TRUJILLO - UGEL 03 TRUJILLO NOR OESTE - LA LIBERTAD.

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

URBINA LOZANO, Rossiell María

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática	2
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 81011 “Antonio Raymondi”.....	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, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	17
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. Estrategia de monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.1.2.2. Estrategia de acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.3. Evaluación.....	25
5.1.1.3.1. Definición de evaluación	25
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.....	26
5.1.2 Área curricular de matemática.....	26
5.1.2.1. Enfoque del área de matemática.....	27
5.1.2.2. Competencia resuelve problemas de cantidad.....	27
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.....	28

5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia	29
5.1.2.2.3. Planificación de sesiones de aprendizajes.....	30
5.1.2.2.4. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones	30
5.2. Experiencia Exitosa.....	32
6. Diseño del Plan de Acción	34
6.1 Objetivos.....	34
6.1.1 Objetivo general.....	34
6.1.2 Objetivos específicos.....	34
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	34
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	41
8. Presupuesto.....	48
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	50
10. Lecciones Aprendidas.....	53

Referencias

Apéndice

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de Problemas.....	6
<i>Figura 2.</i> Análisis de los Resultados del Diagnóstico.....	9
<i>Figura 3.</i> Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	16
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	36
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción	42
<i>Figura 6.</i> Riesgos y Medidas a adoptar.....	47
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción	48

Introducción

El signo que distingue a la sociedad planetaria del siglo XXI es el “cambio”. Esto como producto del avance o renovación constante del conocimiento, lo cual modifica toda la cultura humana, planteándole al individuo nuevos retos fundamentales, en su estilo de vida, comportamiento y dominio de competencias básicas, para lo cual tiene que hacerles frente, eligiendo de una serie de alternativas, la alternativa más certera que solucione lo planteado.

En esta transformación rítmicamente acelerada, la educación, reconocida ya por la comunidad internacional, juega un papel preponderante en la formación del individuo y desarrollo de los pueblos para actuar en este nuevo mundo. Así, uno de los retos que tiene que enfrentar la educación es la preparación del individuo para enfrentarse a la vida diaria haciendo uso del pensamiento matemático. Las tendencias actuales señalan que es necesario dedicar menos tiempo a los aspectos de procedimientos, a la práctica de técnicas de algoritmos y de manipulación simbólica, en favor de la actividad conceptual con el fin de lograr aprendizajes de calidad.

El fracaso escolar está demostrado en las reveladoras cifras obtenidas en pruebas estandarizadas como PISA y ECE debido, entre muchas causas, a los docentes que aún mantienen un paradigma academicista, sin empleo de material o recursos didácticos por lo que tienen a los estudiantes pasivos, sin desarrollo del pensamiento matemático y con ello van camino al fracaso. Este fue el principal motivo que llevó a la realización del presente informe pretendiendo el surgimiento de la IE no solo para las evaluaciones censales sino para mejorar el logro de los aprendizajes.

El informe presenta en el primer acápite la identificación de la problemática, en el segundo acápite se muestra el diagnóstico según los resultados obtenidos después de la aplicación de los instrumentos tanto cuantitativos y cualitativos; luego, en el tercer acápite, se presenta la caracterización del rol directivo como líder pedagógico, el cuarto acápite presenta el planteamiento de la alternativa de solución seguida de la sustentación teórica de la alternativa de solución priorizada y experiencias exitosas.

En el acápite seis se describen el Plan Acción con sus objetivos y matriz. Los acápites siete al diez señalan la evaluación del plan de acción, también el presupuesto y finaliza los acápites describiendo el proceso de elaboración del plan de acción y las lecciones aprendidas en este camino.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 81011 “Antonio Raymondi”

La Institución Educativa N° 81011 “Antonio Raymondi” se encuentra ubicada en el jirón Gamarra N° 169, en el distrito de Trujillo, Centro Histórico. Fue creada por Decreto Supremo N° 108 el 20 de enero de 1942; inició su labor educativa en el Club Libertad, con el nombre de “Escuela de Aplicación de la Universidad Nacional de Trujillo”. El 24 de octubre de 1953 se inaugura su nuevo local, funcionando con el nombre de Escuela de Segundo Grado N° 262; posteriormente cambia su denominación a Centro Educativo N° 81011 “Antonio Raimondi”, de conformidad con la R. D. N° 3659, actualmente lleva como denominación IE N° 81011 “Antonio Raymondi”, pertenece a la Ugel 03 Trujillo Nor Oeste.

El Centro Histórico o centro monumental, donde se encuentra ubicada la IE, es la zona urbana y el centro principal más importante del desarrollo y desenvolvimiento de la ciudad de Trujillo - La Libertad. El conjunto de vías de su tramo urbano inicial se encuentra circundado en forma elíptica por la avenida España, la cual fue construida sobre el trazo de la antigua Muralla de Trujillo. Alberga la sede de gobierno de la ciudad así como otras importantes entidades establecidas en la localidad, centros comerciales y otras instituciones públicas. La mayoría de la población realiza trabajos en la zona pero viven en los alrededores, siendo las principales actividades que realizan: comercio ambulatorio, empleados públicos y sub empleos.

Asimismo, existe una serie de problemas sociales que envuelven a la ciudad: vandalismo, micro comercialización de droga, juegos de azar y tragamonedas; se le suma el parque automotor de la ciudad y su cercanía a la IE lo que provoca contaminación ambiental y auditiva, esto no brinda espacios adecuados para el aprendizaje; así también, el Centro Histórico está construido sobre cauce de quebradas las que al desbordarse inundan la ciudad y no permiten el desarrollo educativo.

La comunidad trujillana demanda a la IE el establecimiento de metas e intereses comunes, trabajo con los estudiantes de una manera crítica, haciéndose responsables

de sus decisiones, atendiendo la problemática presentada como oportunidades para aprendizajes hay que aprovechar estas situaciones como oportunidad de aprendizaje al abordar la problemática curricularmente a través de aprendizajes basados en proyectos, dada su cercanía a la realidad de los estudiantes.

El servicio educativo que brinda la IE “Antonio Raymondi” es de nivel primaria, con la particularidad de ser sólo para varones, es polidocente con treinta y tres docentes de aula de los cuales cinco son contratados, además se cuenta con tres docentes de educación física, una docente bibliotecaria, dos personales administrativos, un auxiliar de biblioteca, una docente de CRT y dos directivos designados por cuatro años. La población estudiantil que se atiende es de 980 estudiantes matriculados de 1° a 6° grados, asimismo se cuenta con 560 padres de familia empadronados.

El cambio climático ha tenido efectos negativos en la infraestructura de la IE; básicamente por ser ésta una construcción con más de 76 años ha debilitado sus estructuras. Defensa Civil ha declarado el local en muy alto riesgo y por ello se traslada a los estudiantes a tres locales mientras se iniciaba la construcción del nuevo local; los lugares son: IE Víctor Andrés Belaunde, IEP Seminario y local de San Juan (Ex cárcel) ubicado en el jirón Pizarro 249 donde se encuentran primer y tercer grado en turno mañana, segundo y cuarto grado en turno tarde.

El local de San Juan (Ex cárcel), cedido en uso mientras dure el proceso de construcción del nuevo local institucional, cuenta con los servicios básicos de agua, energía eléctrica y alcantarillado. Consta de diez aulas de material pre fabricado, techos de dos aguas. La dirección está ubicada en un ambiente de material de adobe y con techo de calamina. La batería de baños tiene doce inodoros, además un ambiente techado para desarrollar actividades diversas. Con respecto al mobiliario, equipamiento y módulos educativos están parcialmente deteriorados, no se cuenta con equipos actualizados, ni con servicio de internet, por ello el servicio administrativo institucional funciona en el local de Gamarra.

Alrededor, existen instituciones que brindan apoyo directo como son: la Municipalidad Provincia de Trujillo a través del departamento psicológico, Serenazgo y COPROSEC, Gobierno Regional a cargo de la obra de reconstrucción del local de la IE, Defensa Civil que brinda un apoyo constante para el cuidado y protección de los menores, Universidades particulares, Defensoría del Pueblo y DEMUNA. De manera interna la institución educativa cuenta con organizaciones de apoyo como

APAFA, Comité de aulas, Municipio Escolar, el CONEI y la estrategia de Soporte Pedagógico a través del acompañamiento externo, las que participan de manera conjunta para brindar una atención de calidad a los estudiantes, para la mejora de los aprendizajes, de la misma institución y de la comunidad trujillana.

1.2 Formulación del Problema Identificado

La Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC) aplica, año a año, evaluaciones censales a estudiantes de segundo grado de educación primaria en las áreas de comunicación y matemática. En matemática se evalúa a partir de problemas que simulan situaciones de contexto real, donde se examina que los estudiantes apliquen capacidades y conocimientos matemáticos de cantidad los que responden al modelo de la evaluación: contextos extra e intra matemático.

Según los resultados obtenidos en la ECE de los últimos años, los estudiantes no han superado las metas propuestas en matemática, teniendo como resultados: 41.9% en el nivel de proceso y 6% en el nivel de inicio. El problema que debe ser atendido está referido al nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Resuelve Problemas de Cantidad, del área de Matemática, del III ciclo de Educación Básica Regular en la Institución Educativa N° 81011 “Antonio Raymondi”, del distrito de Trujillo - UGEL 03 Trujillo Nor Oeste con el propósito de favorecer el aprendizaje de los estudiantes y desarrollar su pensamiento matemático en y para la vida diaria.

Con la técnica del árbol de problemas se analizó el problema teniendo como resultado que una causa fundamental es una inadecuada Gestión Curricular, los docentes no trabajan el enfoque de Resolución de problemas del área de Matemática, no realizan los procesos de resolución de problemas y por ello, no seleccionan estrategias adecuadas para desarrollar las competencias y capacidades del área. Un factor preponderante para esta causa es la escasa motivación docente llevándolos a la improvisación en la planificación lejos de los intereses de los estudiantes. Asimismo tienen bajas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes y se limitan a evaluar de manera sumativa y no formativa, existiendo un escaso desarrollo de trabajo colegiado lo que ocasiona sesiones planificadas inadecuadamente.

Una segunda causa es el limitado monitoreo y acompañamiento pedagógico por

parte del equipo directivo esto por a la atención de estudiantes en aula debido a las continuas faltas de los docentes y el exceso de trabajo administrativo genera que los acompañamientos sean dispersos y por ende no fortalecen al docente de manera oportuna. Otro factor relevante es el hecho de tener un plan de monitoreo no socializado lo que ocasiona desidia y desinterés de mejora por parte del docente quien termina improvisando su labor. La Guía para la formulación del plan de Monitoreo del Ministerio de Educación (MINEDU, 2015, p.9) señala que “El monitoreo permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión”, caso contrario trae como consecuencia una planificación curricular inadecuada y descontextualizada.

Otra causa es la inapropiada convivencia escolar en el aula. Los docentes no propician proximidad con sus estudiantes, empatía ni asertividad; algunos, incluso, no intervienen ante conflictos que se producen en el aula y si a esto se les suma el hecho de que los padres de familia no se involucran en el aprendizaje de sus hijos ni participan en las actividades que realiza la institución como son las jornadas y encuentros familiares trae como consecuencia: aulas desorganizadas para el desarrollo del trabajo colaborativo, gran cantidad de casos de violencia por atender, falta de normas de convivencia y medidas reguladoras llegando a actuar de manera autoritaria y coercitiva y en ambientes de indisciplina que no favorece en nada el proceso educativo.

Para poder dar solución a estas causas y que permitan aliviar esta problemática presentada es necesario considerar el apoyo de la estrategia de Soporte Pedagógico de Acompañamiento y el fortalecimiento del equipo directivo en gestión pedagógica. De igual manera contar con el apoyo de las instituciones aliadas para el manejo de conflictos en el aula, pues sólo trabajando en equipo, de una manera colegiada y haciendo eco a las demandas territoriales se pueden lograr cambios significativos que repercutan a la comunidad. A continuación se presenta el árbol de problemas:

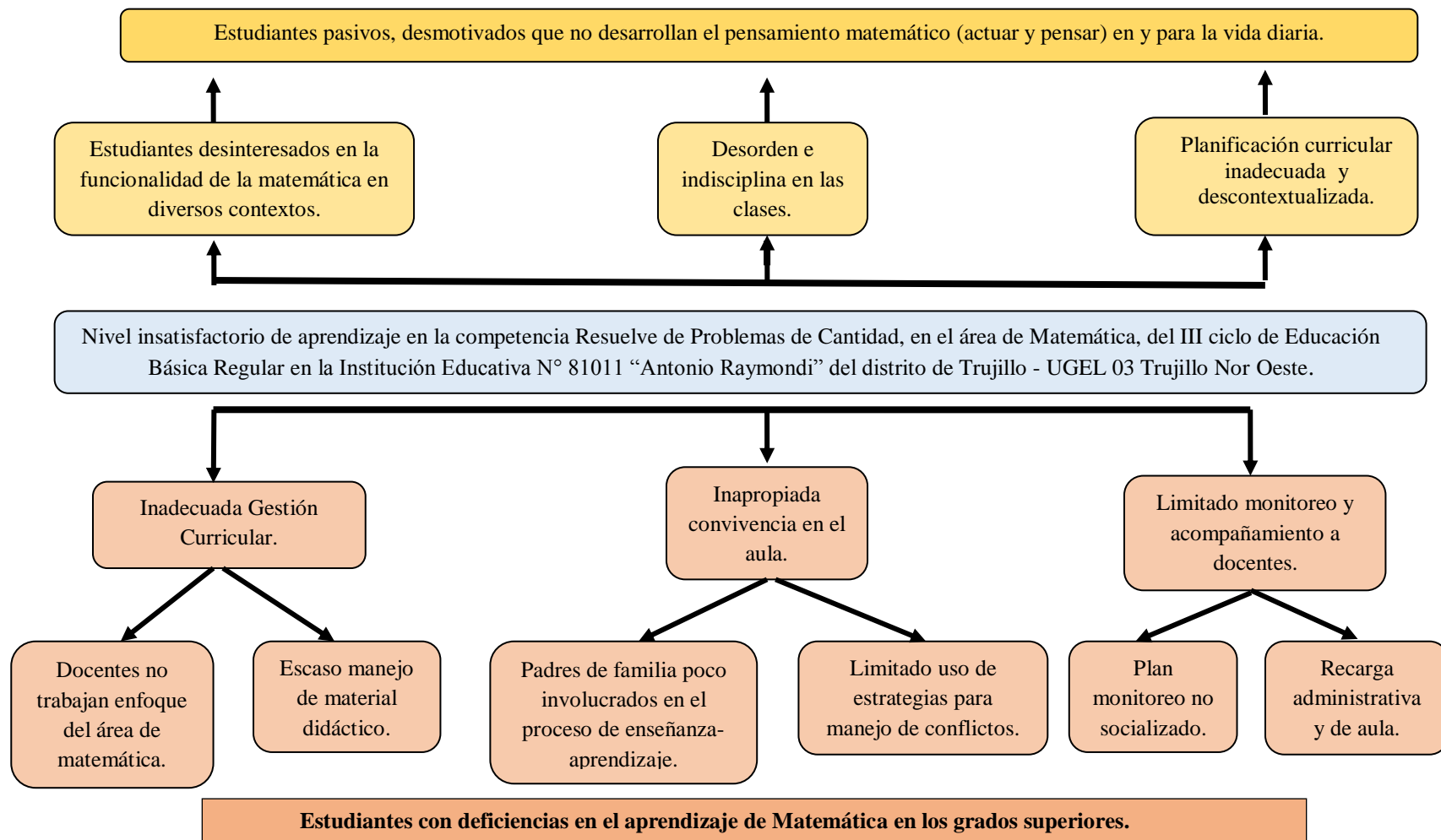


Figura 1. Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. El empleo de instrumentos para el acopio de información permite tener un diagnóstico más real respecto al problema priorizado. El informe diagnóstico está referido a la gestión curricular, clima de aula y monitoreo y acompañamiento; se obtuvo del análisis de los resultados obtenidos al aplicar instrumentos como: ficha de observación, cuaderno de campo, ficha de monitoreo a su práctica pedagógica y guía de encuesta a los docentes y padres de familia.

En el Monitoreo y Acompañamiento, el 100% de docentes del III ciclo de primaria fue monitoreado pero sólo un 55% recibió acompañamiento en más de dos oportunidades, no se estableció jornada de reflexión individual salvo el tiempo de recreo y fuera de la jornada laboral con los docentes que permitieron el acompañamiento, no se desarrolló Círculos de Interaprendizaje para fortalecer de manera colegiada las necesidades pedagógicas observadas. Se concluye entonces que si los docentes no son fortalecidos con un acompañamiento pertinente y sostenido no se puede hablar de mejores resultados.

Otro aspecto abordado fue el clima de aula, con la ficha de monitoreo a su práctica pedagógica se determinó que el 73% de docentes presentan un trato frío y distante con los estudiantes, si bien no los amenazan son indiferentes a sus necesidades. Los estudiantes trabajan de manera sumisa e individualista, cuando se presentan oportunidades de trabajo colaborativo lo rechazan y fomentan el desorden.

Los padres de familia manifiestan en un 55% que sus hijos son atendidos pero se contradicen al señalar el 44% que no recibieron comunicación oportuna referente a hechos de violencia suscitados con sus hijos. Se presenta un clima de aula inadecuado, con rasgos de violencia y observación pasiva del docente, sin un clima favorable no se obtiene resultados de aprendizaje duradero.

En el aspecto de Gestión Curricular, los docentes en un 73% planifican sus sesiones pero no toman en cuenta los intereses y necesidades de los estudiantes, solo un 43% hace uso del enfoque de resolución de problemas para el desarrollo de sesiones de aprendizaje del área de matemática, el 43% emplea materiales y recursos

didácticos en sus sesiones de aprendizaje y un 56% desarrolla en toda la sesión el propósito de la sesión planificada. Por ello se evidencia el bajo nivel de logro de aprendizaje en la resolución de problemas, del área de matemática, resultados obtenidos de la observación diagnóstica. Los estudiantes no saben reconocer qué aprendizajes han alcanzado, cuáles son sus dificultades y qué estrategias les serán útiles para mejorar y superar sus dificultades.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes encuestados del III ciclo de primaria afirman que el monitoreo se desarrolla según lo establecido en el cronograma pero manifiestan que desconocen todos los aspectos que éste involucra. Asimismo, el acompañamiento se direcciona al desarrollo de la planificación curricular pero falta fortalecerlos en sus capacidades y necesidades que requieren atención, así como contar con espacios de discusión en reuniones más cercanas y de aporte mutuo. Al respecto Murillo señala que todos los integrantes de la comunidad son agentes de cambio, por lo tanto, se debe crear comunidades de aprendizajes para reconocer, valorar y desarrollar el liderazgo múltiple para el mejoramiento de los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes (Murillo, 2006).

Los docentes manifestaron desconocer el Plan de monitoreo institucional; al respecto en el Marco del Buen Desempeño Directivo precisa que se debe generar clima de confianza para que el monitoreo sea visto como apoyo y no acto punitivo de despido (MINEDU, 2014b), además, sensibilizar a los docentes, socializando y valorando las prácticas docentes exitosas y construyendo colegiadamente saberes pedagógicos, mejorando las relaciones comunicativas y desarrollando habilidades inter personales para promover trato respetuoso y cordial con los estudiantes y de esta manera mejorar el clima de aula.

Se puede determinar por estos resultados lo necesario que es el involucramiento del equipo directivo para la solución del problema planteado y la formulación de acciones que modifiquen y reviertan esta situación, fortaleciendo el trabajo colegiado donde, a través del dialogo reflexivo, se mejore el desempeño docente así como sensibilizar a las familias y la comunidad para crear acciones concretas de cooperación actuando como aliados y mejorar el aprendizaje basado en la confianza y el aporte mutuo.

PROBLEMA	DIAGNÓSTICO (CONCLUSIONES)	¿QUÉ PROCESOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL SE ENCUENTRAN IMPLICADOS?	¿QUÉ COMPROMISOS DE GESTIÓN NO SE ESTÁ REALIZANDO?	¿QUÉ COMPETENCIAS DEL MBD DIRECTIVO SE ENCUENTRAN IMPLICADOS?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Resuelve de Problemas de Cantidad, del área de Matemática, del III ciclo de Educación Básica Regular en la Institución Educativa N° 81011 “Antonio Raymondi”, del distrito de Trujillo - UGEL 03 Trujillo Nor Oeste.</p>	<p>Resultados cuantitativos: El conocer y emplear instrumentos de recojo de información permite tener un diagnóstico más real. Los estudiantes del III ciclo mostraron inicialmente bajo nivel de logro de aprendizaje en la resolución de problemas en el área de matemática, resultados obtenidos de la observación diagnóstica. Los estudiantes no saben reconocer qué aprendizajes han alcanzado, cuáles son sus dificultades y qué estrategias les serán útiles para mejorar y superar sus dificultades. Trabajar el Plan de Monitoreo y acompañamiento con todos los docentes de la institución. Generar espacios de reflexión entre directora y docente monitoreada sobre la práctica pedagógica observada a fin de orientarla hacia la reflexión sobre sus fortalezas para cada una de las áreas o aspectos observados.</p>	<p>PE03.4 Adoptar medidas para la mejora continua. PO04.4 Evaluar los aprendizajes. PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento. PO02.3 Disponer espacios para el aprendizaje. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado.</p>	<p>El problema identificado se relaciona con el compromiso 1 Progreso anual de todos los estudiantes, pues con los resultados obtenidos por nuestros estudiantes tanto en las evaluaciones ECE como las evaluaciones de la IE podemos visualizar cómo están nuestros estudiantes y con el compromiso 4 que hace referencia al Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa, pues solo teniendo un trabajo sostenido con los docentes se puede desarrollar un cambio en su práctica pedagógica.</p>	<p>DOMINIO 1: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, Competencia 2. Desempeño 2: Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje. De esta manera todos los actores educativos se enfocarán en un mismo objetivo y visión así como metas institucionales de aprendizaje en busca del logro de aprendizajes en el área. Competencia 3 Pues en ella se favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo. Al tener en cuenta la realidad y con lo que se cuenta se desarrollarán mejor los programas y talleres para potenciar el potencialidades de los docentes y uso de materiales. Desempeño 7: Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.</p>
	<p>Resultados cualitativos: Escasa actitud de cambio y compromiso para la mejora de los aprendizajes por parte de los docentes para revertir la situación</p>	<p>PE03.1 Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE.</p>	<p>Se asocia también con el compromiso 5 debido a que se debe desarrollar acciones para la promoción y atención de cualquier tipo de violencia en la IE.</p>	

	<p>problemática del bajo nivel de aprendizaje de la competencia de resolución de problema en el área de matemática de los estudiantes del III ciclo.</p> <p>Sensibilizar a los docentes con talleres para que desarrollen las jornadas y encuentros como manera de trabajo colegiado con los padres de familia.</p> <p>Estos resultados nos permiten afirmar que las estudiantes en forma mayoritaria perciben que sus profesores no los tratan con respeto ni promueven el trato respetuoso en su aula, además que se imponen las normas de convivencia. También afirman que sí saben a quién acudir dentro de la Institución Educativa, en caso de sufrir algún maltrato o violencia.</p> <p>Los resultados indican que las relaciones comunicativas de docentes y estudiantes son distantes y frías lo que determina que los estudiantes no acudan al docente como apoyo y lo vea como adulto.</p> <p>La mayoría de docentes promueven un trato respetuoso hacia los estudiantes, pero con cierta distancia o frialdad.</p>	<p>PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa.</p> <p>PO05.1 Promover la convivencia escolar.</p> <p>PO05.2 Resolver conflictos.</p> <p>PO05.4 Vincular a la escuela con la familia.</p>		<p>DOMINIO 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los y las docentes de la IE basada en la colaboración mutua, y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizajes.</p> <p>Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> <p>Desempeño 19; 20 y 21: Donde se participa el apoyo para el trabajo colaborativo, Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, sin olvidar la retroalimentación en busca de la mejora continua.</p>
--	--	--	--	--

Figura 2. Análisis de los Resultados del Diagnóstico.

2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo

El problema que afronta la IE N° 81011 “Antonio Raymondi” de Trujillo es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Resuelve de Problemas de Cantidad, del área de Matemática, del III ciclo de Educación Básica Regular en la Institución Educativa N° 81011 “Antonio Raymondi” del distrito de Trujillo - UGEL 03 Trujillo Nor Oeste.

El problema fue diagnosticado con instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos. De allí que en los resultados obtenidos cuantitativamente se aprecia a los docentes con una insuficiente gestión curricular, que los lleva a la improvisación en la planificación, uso limitado del enfoque del área de matemática y escaso empleo de material o recursos en el desarrollo de las sesiones de matemática debido a que han recibido limitada asesoría y monitoreo para fortalecer sus capacidades pedagógicas. Otro hecho resultante es el inadecuado manejo del clima del aula, los docentes son indiferentes al manejo de conflictos y se muestran fríos y distantes. Asimismo, no se realiza un trabajo colegiado para que fortalezcan, a través de la reflexión y auto análisis, el desempeño docente y elevar el nivel de logro.

En el módulo II “Planificación Escolar” (MINEDU, 2016b), hace referencia al mapa de procesos de gestión, la problemática guarda estrecha relación con los procesos misionales u operativos del funcionamiento de la IE, al fortalecer el desempeño docente propulsando el trabajo colegiado (PO03.1), realizar el acompañamiento pedagógico (PO03.3), gestionar los aprendizajes desarrollar sesiones de aprendizaje teniendo en cuenta el enfoque del área de matemática (PO04.1), gestionar la convivencia escolar (PO05.1) y vinculando a la familia a través de las jornadas y encuentros (PO05.4). Desde el proceso de dirección y liderazgo al desarrollar el PEI y PCI de manera colegiada (PE01.2) y desde el proceso de soporte al administrar los recursos y programar los gastos para las actividades (PS03.2).

También se relaciona con los compromisos de gestión escolar: El compromiso uno progreso anual de todos los estudiantes, pues con los resultados obtenidos por nuestros estudiantes en las evaluaciones ECE, el 40.4% en proceso y 6.0 % en inicio, se puede visualizar que presentan un nivel insatisfactorio en el área de matemática; con el compromiso cuatro que hace referencia al acompañamiento y monitoreo a la

práctica pedagógica en la institución educativa, pues sólo teniendo un trabajo sostenido con los docentes, se puede desarrollar un cambio en su práctica pedagógica y por último, el compromiso cinco Gestión de la convivencia escolar, porque un clima favorable y la participación activa de la comunidad permiten generar condiciones favorables para el aprendizaje.

Del mismo modo, se debe asociar con las competencias dominios e indicadores del MBDDirectivo, al relacionarlo con el segundo dominio que abarca la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje y los Desempeño 18 al 21: donde se establece el apoyo y fortalecimiento para el trabajo colaborativo.

Los resultados cualitativos dejaron en claro que el monitoreo y acompañamiento por parte del equipo directivo es limitado. El exceso de carga administrativa que aún se presenta en la IE distrae la gestión pedagógica por lo que no se tiene un acompañamiento permanente y sostenido. Si a esto se agrega que el plan de monitoreo no ha sido socializado con los docentes ni se cuenta con círculos de interaprendizaje que coadyuvan al trabajo colegiado, se concluye entonces que el problema está agudizado y es prioritario contar con un Plan Acción que busque la solución de la problemática.

Estos hechos se relacionan perfectamente con el compromiso de gestión cuatro que hace referencia al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE, pues sólo teniendo un trabajo sostenido con los docentes, se puede desarrollar un cambio en su práctica pedagógica. Así también, en el MBDDirectivo se relaciona con el segundo dominio que abarca la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje en busca de la mejora continua.

El reto que tiene el equipo directivo es elevar el nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia Resuelve Problemas de Cantidad, del área de Matemática, del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 81011 “Antonio Raymondi” del distrito de Trujillo - Ugel 03 Trujillo Nor Oeste. Se presenta los siguientes desafíos como son: Adecuada Gestión Curricular con docentes que trabajan el enfoque del área

de Matemática y hacen uso permanente de material didáctico, apropiada convivencia en el aula a través de padres comprometidos en el proceso de enseñanza aprendizaje y el empleo de estrategias para el manejo de conflictos, así como un monitoreo y acompañamiento sostenido, a través de comunidades de aprendizajes que desarrollen un trabajo colegiado y al equipo directivo comprometido en su rol como líder pedagógico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Toda institución Educativa necesita del liderazgo directivo visto como el que asume la conducción de la organización a metas y objetivos claros bajo un liderazgo pedagógico, que muestre responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos, que centre su accionar en la mejora de los aprendizajes en un clima escolar acogedor y con la participación de las familias y comunidad. Como dice Pozner se ve la gestión escolar como un “Conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo para promover y posibilitar la consecución, de la identidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995, p.22), garantizando una enseñanza de calidad y comprometiéndose con los resultados.

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones, según Viviane Robinson, citada en el módulo del texto introductorio del liderazgo pedagógico (MINEDU, 2016a), la primera dimensión es el establecimiento de metas y expectativas, por ello se plantea establecer metas de logro de aprendizaje en el área de matemática las que se socializan con la comunidad educativa para apropiarse y adquirir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte por todos los actores educativos permite lograr un cambio de actitud y un mejor aprovechamiento de los recursos para el logro de los aprendizajes.

La segunda dimensión desarrolla la obtención y asignación de recursos de forma estratégica. El liderazgo pedagógico está definido como “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas en la escuela” (Leithwood, 2009, p.20) lo que permite unificar esfuerzos de directivos y docentes para realizar un trabajo colaborativo, haciendo uso estratégico de las organizaciones escolares, APAFA y CONEI y aliados estratégicos, planteando prácticas específicas y de manera colegiada, así como organizando la distribución de material y recursos educativos de manera oportuna.

La tercera dimensión indica la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Es decir ordenar todo el accionar tanto presupuesto, como actividades y recursos en un currículo que busca “Enseñar menos para aprender más”, axioma aplicado en Singapur, pues no basta con llenar los cerebros sino hacerlos pensar. El Currículo Nacional de Educación Básica (CNEBN) desarrolla el

aseguramiento de la calidad de los aprendizajes desde el punto de vista del estudiante. Por tal motivo, el líder debe estar presente en todo el accionar del aula, monitoreando la práctica docente y acompañando a través del dialogo crítico reflexivo.

La cuarta dimensión señala la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado, por ello, el equipo directivo lidera y promueve la mejora sistemática de las prácticas pedagógicas desarrolladas por los docentes en la IE, acompañándolos para garantizar un servicio educativo de calidad, haciendo evidente el desarrollo y ejercicio de las competencias del dominio dos del MBDDirectivo, bajo un enfoque crítico-reflexivo y el trabajo colaborativo. Estas actividades se desarrollan en un clima de respeto y confianza mutua, siendo la relación horizontal y respetuosa la clave para el éxito.

La quinta dimensión es asegurar un entorno ordenado y de apoyo. El líder pedagógico debe involucrarse en la resolución del problema que aqueja la IE y poner en marcha un plan de acción que permita comprender la situación, intervenir y transformarla, asegurando ambientes y condiciones para un aprendizaje de calidad en un entorno saludable para el aprendizaje, teniendo como apoyo las instituciones aliadas. El plantear, diseñar y evaluar actividades que involucren a todos los actores de manera participativa y colegiada convierte a la IE en un escenario estratégico donde se gestiona el cambio y se asegura aprendizajes fundamentales.

Desde esta perspectiva, la propuesta de solución planteada para elevar el nivel satisfactorio de la competencia Resuelve Problemas de Cantidad del área de Matemática es viable porque guarda estrecha relación con el accionar pedagógico del líder quien plantea actividades para resolver la problemática de una manera participativa y consensuada con todos los actores educativos en un clima de respeto y cooperación.

Se presenta a continuación el cuadro referido a la caracterización como líder pedagógico:

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO SEGÚN VIVIANNE ROBINSON	¿QUÉ DEBO HACER PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA?	¿POR QUÉ? ¿PARA QUÉ?
ESTABLECIMIENTO DE METAS Y EXPECTATIVAS.	Realizar jornadas para reajustar metas a corto con los informes trimestrales. Realizar jornadas de reflexión sobre los resultados obtenidos en el trimestre para establecer metas claras para cada trimestre.	Porque teniendo la realidad en nuestros pies (resultados según actas) podremos proyectarnos como IE por ciclo y grado. Asimismo temiendo claro a donde nos dirigimos y lo que queremos ser como IE podremos tener un rumbo y dirigirnos a una meta común. Para poder trabajar el plan de monitoreo acompañamiento.
OBTENCIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS DE FORMA ESTRATÉGICA.	Organizar talleres para uso de los materiales didácticos Fortalecer a todo el personal de toda la IE en el manejo pedagógico en el uso de material según unidades	La IE cuenta con material entregado por el MINEDU pero no es utilizado por la totalidad de los docentes pues solo impulsan sus intereses y no proveen que con ellos los estudiantes potencian sus aprendizajes.
PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA ENSEÑANZA Y DEL CURRÍCULO.	Permanente acompañamiento y monitoreo a docentes Permanente retroalimentación a los docentes atendiendo a sus necesidades Talleres de interaprendizaje. Planificar sesiones compartidas y unidades didácticas.	Porque al reflexionar con los docentes de manera crítica coordinar y revisar el currículo, articulándolo por grados aseguramos la sostenibilidad de los compromisos asumidos para la mejora de los aprendizajes. Visitando a los docentes de manera sistemática y fortaleciendo sus capacidades lograremos la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
PROMOCIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL PROFESORADO.	Talleres de Desarrollo profesional Talleres de coaching con el apoyo de COPROSEC Participación activa del equipo directivo en cada uno de los talleres realizados	Porque involucrándonos en el trabajo podremos reconocer las deficiencias y mejoras del mismo además, hace el cambio al colocarnos en paralelo y ver al directivo como parte de la solución y no como ente fiscalizador.
ASEGURAR UN ENTORNO ORDENADO Y DE APOYO	Organizar talleres de habilidades sociales y manejo de mediadas auto reguladoras con padres de familia en cada sección. Difundir las normas claras y pertinentes de la IE Adecuada y participativa convivencia democrática en el aula Desarrollo de Jornadas y Encuentros con padres de familia para comprometerlos con la mejora de los aprendizajes	Al organizar talleres se organiza el entorno dando reglas claras a cada estamento educativo, así como el establecer acuerdos de convivencia para cada estamento. Es necesario establecer las normas asimismo para tener una convivencia pacífica y armoniosa y de esta manera garantizar el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

El análisis de las posibles alternativas de solución, respecto al problema priorizado: nivel insatisfactorio de aprendizaje en la Competencia Resuelve de Problemas de Cantidad, del área de Matemática, del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81011 “Antonio Raymondi”, del distrito de Trujillo - UGEL 03 Trujillo Nor Oeste, ha dado como resultado más factible y oportuna la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a los docentes en el área de matemática. Es necesario señalar que la solución de esta problemática genera cambios de mejora en la institución educativa enfocados a la gestión Curricular y la Convivencia Democrática.

Teniendo en cuenta el MAE se observa que el monitoreo pedagógico es el proceso de recoger información sobre la práctica docente que se desarrolla en el aula para el logro de aprendizaje de los estudiantes, la misma que se mejora y fortalece al desarrollar el acompañamiento pedagógico brindando una retroalimentación con enfoque crítico – reflexivo y haciendo uso de la propia experiencia docente, como todo proceso se evalúa al: sistematizar y comparar resultados obtenidos, así como verificar el cumplimiento del MBDDocente contextualizado para el desarrollo de la autonomía profesional e institucional. El objetivo es lograr un cambio de actitud y un mejor aprovechamiento de los recursos para el logro de los aprendizajes.

La implementación del Plan de MAE se sustenta en experiencias exitosas y tesis a nivel nacional e internacional. Dentro de las cuales se tiene: La experiencia en gestión pedagógica del programa de acompañamiento en la provincia de Sihuas, en los distritos de Sicsibamba y Huayllamba de la región de Ancash el año 2010; tesis Supervisión Pedagógica y Desempeño Profesional al docente en la Institución Educativa Emblemática “Toribio Rodríguez de Mendoza” San Nicolás - Trujillo el año 2014 y la tesis El acompañamiento pedagógico de la parte de la Unidad de supervisión de la dirección Departamental de educación de Ocotepeque, como proceso de gestión en el salón de clases en el primer ciclo de educación Básica del distrito escolar N° 1, de Honduras el año 2013.

El Plan MAE responde a los requerimientos e intereses de la comunidad educativa recogidos en el diagnóstico y utilizando las características y demandas del

contexto se desarrollan estrategias para elevar el nivel insatisfactorio de la competencia Resuelve Problemas de Cantidad del área de Matemática.

La institución educativa se sitúa en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo, zona urbana más importante del desarrollo y desenvolvimiento de la ciudad, siendo la principal actividad que realiza el comercio ambulatorio. Asimismo, existe una serie de problemas sociales que envuelven a la ciudad: vandalismo, micro comercialización de droga, juegos de azar y tragamonedas, a esto se le suma el parque automotor de la ciudad y su cercanía a la IE provocando una contaminación ambiental y auditiva que no brinda espacios adecuados para el aprendizaje. El MAE aprovecha estas situaciones como oportunidad de aprendizaje al abordar la problemática para enfrentarlas curricularmente a través de aprendizajes basados en proyectos, dada su cercanía a la realidad de los estudiantes.

Investigaciones realizadas por Viviane Robinson (2011) acerca del liderazgo directivo requiere de sensibilizar y socializar las metas para tener una visión compartida y consensuada del área de matemática; potenciar el trabajo colaborativo y el involucramiento de todos los agentes educativos para generar ambientes y condiciones para un aprendizaje de calidad, la participación y desarrollo docente así como la planificación y evaluación de la enseñanza y del currículo están centradas en el qué hacer y accionadas con las capacidades transversales de: Aplicar conocimiento pedagógico relevante, crear relaciones de confianza y capacidad para resolver problemas complejos (Bolívar _López y Murillo, 2013).

Es por ello que todo líder pedagógico debe involucrarse en la resolución del problema que aqueja a la IE y poner en marcha un plan de acción que permita comprender la situación, intervenir y transformarla. Además, debe socializar los resultados del monitoreo, mejorar los ambientes y uso de recursos para el aprendizaje, reestructurar los roles, funciones y formas de liderazgo que permita el compromiso del personal en un ambiente de confianza y respeto mutuo. Es importante también mejorar los desempeños docentes a través de círculo de interaprendizaje para reflexionar de manera crítica su accionar y micro talleres, con el apoyo de aliados estratégicos, con el fin de actualizar y mejorar la práctica docente, formando comunidades de aprendizajes la evaluación como práctica de mejora continua.

Los roles y responsabilidades que cumplen todos los actores educativos coadyuvan a la implementación del MAE, así el equipo directivo en su rol de Líder Pedagógico centra su accionar en la mejora de los aprendizajes, en el mejoramiento de

la calidad de la práctica docente haciendo uso de los recursos y materiales con los que cuenta la institución y el contexto, en un ambiente de armonía y con la participación de las familias y comunidad. Como dice Pozner (Pozner 1995, p.22), es un “Conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo para promover y posibilitar la consecución, de la identidad pedagógica en y con la comunidad educativa”. Por eso, “la regla para juzgar la efectividad del liderazgo educativo es el impacto en el aprendizaje y resultados de los alumnos” (Robinson, 2011, p.4).

A su vez, el docente renueva su práctica pedagógica a través del trabajo colegiado en comunidades profesionales de aprendizaje y garantiza una enseñanza de calidad, siendo responsable de promover el aprendizaje autónomo de los estudiantes en un clima favorable. Krichesky_Murillo y F. Javier (2009) señalan lo imperativo que es reconocer al liderazgo docente como herramienta para promover y sostener las comunidades profesionales de aprendizaje. Por su parte, los estudiantes participan activamente en su aprendizaje con el apoyo de los padres de familia comprometidos, participando activamente de las jornadas y encuentros; el personal administrativo, soporte institucional, mantiene en óptimas condiciones los ambientes y brinda apoyo logístico para favorecer la buena marcha de la institución educativa.

El Plan MAE materializa los compromisos de gestión escolar (R.M N° 657-2017-MINEDU) específicamente con el compromiso 1 donde se observa el bajo nivel de logro en matemática obtenido por los estudiantes en la ECE 2016 con 40.4% en proceso y 6.0 % en inicio, también fortalece la práctica pedagógica al monitorear y acompañar la práctica pedagógica (Compromiso cuatro), con una retroalimentación reflexiva sobre las dificultades encontradas con los docentes, se puede desarrollar un cambio que repercuta en la mejora educativa. Y por último, el compromiso 5 referido a la gestión de la convivencia escolar, porque docentes y directivos deben convivir en un ambiente que facilite el diálogo y si los estudiantes se desenvuelven en ambientes equilibrados emocionalmente, se logran aprendizajes de calidad.

Asimismo, el Plan MAE implica la generación de valor identificada en la visión de cambio institucional expresada en el mapa de procesos. En el proceso de Dirección y Liderazgo en la formulación del PCI (PE01.2) y del PAT (PE01.3); en los procesos Operacionales de desarrollo pedagógico en el fortalecimiento del desempeño docente al desarrollar un trabajo colegiado (PO03.1) en círculos de inter aprendizaje y micro talleres, realizar el acompañamiento pedagógico (PO03.3); gestionar la convivencia escolar y la participación al promover una convivencia escolar adecuada (PO05.1) y

realizando talleres de convivencia y jornadas y encuentros familiares (PO05.4). En cuanto al proceso de Soporte al funcionamiento de la IE al Administrar los recursos humanos al monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Entonces, al relacionar las competencias dominios e indicadores del MBDDirectivo (MINEDU 2014), se observa que el MAE es su punto de intersección. El dominio 2 abarca la orientación de trabajo colaborativo a través de círculos de interaprendizaje para desarrollar la coevaluación y micro talleres y la formación de comunidades de aprendizajes; la competencia 6: Gestiona la calidad del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje en el área de matemática. Además, los desempeños 18 al 21 señalan el trabajo colaborativo, monitoreo y acompañamiento, sin olvidar la retroalimentación en busca de la mejora continua y la evaluación en sus tres tipos: autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

Es importante asegurar que la mejora institucional se logra con personas que se desempeñen con liderazgo pedagógico, que coordinen, gestionen y faciliten el cambio, como dice Murillo "Personas con una preparación técnica adecuada pero, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad, capaces de ponerse al frente del proceso de cambio" (Murillo, 2006, p.2).

Además, es indispensable que la escuela propicie una convivencia inclusiva y acogedora, que reordene sus relaciones con la comunidad creando espacios participativos y de alianzas estratégicas con MPT a través del COPROSEC para el desarrollo de talleres de convivencia sobre la base del respeto por la cultura, y el rol de los padres de familia y demás actores locales. Las relaciones humanas en el aula y en todos los espacios de la escuela se basan en la aceptación mutua y la cooperación, así como en la valoración incondicional de la identidad cultural y los derechos de todos y todas. Desde este punto de vista, la escuela se convierte en un escenario decisivo en el que se administra el cambio para asegurar los aprendizajes fundamentales.

El equipo directivo de la IE N° 81011 "Antonio Raymondi" de Trujillo, presenta dificultades para llevar a cabo el Plan MAE de la práctica pedagógica como es el hecho involucrar al 100% de docentes debido a su resistencia a asumir nuevos desafíos y enfoques para la mejora de los aprendizajes en el área de Matemática; limitados espacios para realizar un acompañamiento individualizado y el desarrollo

de los CIA y el contar con escaso personal para apoyo administrativo limita el acompañamiento docente de manera sostenida.

Para contrarrestar estas situaciones se han organizado jornadas pedagógicas establecidas en la calendarización con el propósito de revisar: el plan de monitoreo, las fichas a utilizar, consensuar los cronogramas de acompañamientos en un clima de confianza y aceptación al promover la reflexión sobre su práctica y la toma de decisiones para realizar cambios necesarios en el proceso de transformación de la práctica pedagógica garantizando. Por ende, el logro de aprendizajes en la competencia de Resolución de Problemas de Cantidad se dará desde una perspectiva integral.

En conclusión, es preciso señalar que el Plan MAE tiene a la retroalimentación formativa como una estrategia para la mejora de la práctica pedagógica, a través del enfoque crítico-reflexivo. Como lo señala Shepard (2006) la retroalimentación debe darse en todo el proceso de aprendizaje pues su finalidad es facilitar el aprendizaje. De igual modo, el plan contempla estrategias de autoevaluación, coevaluación, y heteroevaluación del desempeño docente haciendo la sistematización de los resultados obtenidos en el monitoreo y el acompañamiento teniendo como escenario el MBDDocente contextualizado.

Para los estudiantes se desarrollará una prueba pedagógica de entrada y salida de lápiz y papel, cuyos resultados se analizarán y socializarán con toda la comunidad educativa. Finalmente se elaborará el informe de los resultados de aprendizaje de la competencia Resuelve Problemas de Cantidad del área de Matemática para contrastar resultados y evidenciar los resultados del plan aplicado.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

La matemática surgió como respuesta a preguntas planteadas que nacieron de problemas vinculados con el contexto real u otros contextos como el científico, los que se fueron manifestando en el desarrollo histórico de nuestra humanidad. Pero la matemática cambió y por años se concentró en la imposición y cumplimiento de contenidos rígidos y descontextualizados en los que se repetía procedimientos de conceptos matemáticos aislados entre sí y desprovisto de significado, la ruina y desidia de los saberes previos de los estudiantes por el desarrollo de ideas abstractas y el manejo de un lenguaje especial.

En los tiempos actuales se requiere de ciudadanos críticos – reflexivos que sean capaces de generar y transformar la sociedad. La matemática hoy en día exige el desarrollo de aprendizajes por competencias y capacidades, esto involucra reconocer el desarrollo de conocimientos temáticos con sentido y significado, evitando la imposición por el docente y la recepción pasiva del estudiante de contenidos descontextualizados, formando estudiantes conscientes de su aprendizaje y docentes agentes e iniciadores de estos cambios.

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* El monitoreo está definido como El recojo sistemático de información relacionada con la práctica docente de los procesos pedagógicos que el docente implementa en el aula, para facilitar los procesos de aprendizaje en los estudiantes (MINEDU 2017, p.11). Es innegable el desarrollo de este proceso pues, debidamente organizado y sistematizado, permite la verificación de logros y debilidades para la toma de decisiones oportunas a fin de optimizar los resultados y logros de los aprendizajes, asimismo atender dificultades a través de un Plan de Acción.

Visto de esa manera, el monitoreo es parte inherente del liderazgo pedagógico del directivo, cumpliendo así el compromiso 4 de gestión escolar: Acompañamiento y

monitoreo de la práctica pedagógica en la IE; es importante y necesario construir y/o recrear instrumentos apropiados para este recojo de información, los que deben ser socializados con toda la comunidad educativa y con indicadores claros para brindar el apoyo pertinente. Los instrumentos más empleados son: Cuaderno de campo y las Fichas estructuradas de observación de aula.

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico*. Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el equipo directivo de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos, haciendo uso estratégico de los recursos con los que se cuenta y planteando prácticas específicas como:

-*Visitas pedagógicas al aula*. Es el registro de hechos en el mismo lugar donde se desarrolla el proceso pedagógico, siendo la base para brindar orientaciones directas de lo que ocurre en el aula. Para ello, se hace necesario contar con instrumentos validados como son las rúbricas analíticas en las que se identifican las fortalezas y debilidades de la práctica docente (Gatica- Lara & Uribarren- Berrueta, 2013).

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico*. Los instrumentos más empleados son:

-*Ficha de observación de aula*. Es un instrumento de recojo de información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica del docente. La misma que debe ser consensuada con los docentes y la cual puede emplearse como autoevaluación.

-*Cuaderno de campo*. Documento donde se registra la información sobre el desempeño docente teniendo como foco de atención las competencias priorizadas para los docentes en el marco, de manera completa, precisa y detallada. El registro se asemeja a una “fotografía del aula”, en la cual se registra con exactitud los hechos y percepciones de los actores socioeducativos.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico*. El acompañamiento es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica continua a los docentes a través de acciones específicas orientadas para mejorar y fortalecer su práctica pedagógica a través de su propia experiencia a la vez que desarrolla la autonomía profesional e institucional (MINEDU, 2017, p.41).

Al respecto, Vezub y Alliaud (2012) reconocen que el acompañamiento es un proceso que tiene como base la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes noveles como mentores, por ende apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la institución educativa. El objetivo es lograr un cambio de actitud y un mejor aprovechamiento de los recursos para el logro de los aprendizajes, todo enmarcado en un enfoque crítico reflexivo, inclusivo e intercultural y el trabajo colaborativo, en un clima de respeto y confianza mutua, siendo la relación horizontal y respetuosa.

Se puede concluir que, desarrollar la retroalimentación es la razón de ser del directivo, haciendo evidente el desarrollo y ejercicio de las competencias del dominio dos del MBDDirectivo, con la finalidad de: Desarrollar de la autonomía del docente, formar el hábito de reflexión continua sobre su práctica y el análisis de medidas reguladores que pueden emplearse para la mejora de los aprendizajes.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Para desarrollar el asesoramiento y/o acompañamiento se debe emplear el listado de demandas y necesidades docentes obtenidas del monitoreo, identificación de las oportunidades de fortalecimiento de capacidades docentes y la incorporación de un Plan de mejora Institucional de fortalecimiento de las capacidades requeridas e identificadas previamente, enmarcado en un clima de aceptación y confianza entre docentes y directivos. Las estrategias a emplear son:

-*Visitas a aula* (Acompañamiento). Es visualizar necesidades y buenas prácticas pedagógicas a través del registro, sistemático y objetivo, en los instrumentos correspondientes. Es importante señalar que toda visita a aula toma como materia prima la visita anterior y los compromisos asumidos en ella para evidenciar los avances y necesidades de atención. Posterior a la visita se realizan reuniones de reflexión sobre la práctica pedagógica desarrollada y se brinda apoyo pedagógico para mejorar la práctica pedagógica del docente así como elevar el nivel de logro de los aprendizajes (MINEDU, 2013).

-*Círculos de interaprendizaje* (CIA). Son espacios empleados para el intercambio de experiencias tanto entre docentes y directivos haciendo uso del enfoque crítico-reflexivo. Su propósito es “Promover la construcción de propuestas pedagógicas de innovación pedagógica y la investigación acción en aula” (MINEDU,

2013a, p.15). En este espacio de diálogo se desarrollan problemas transversales a la práctica pedagógica y la socialización de experiencias exitosas.

-Microtalleres. Son reuniones programadas y concertadas como un espacio de comunicación horizontal y de expresión abierta para abordar temas vinculados a las fortalezas y debilidades identificadas en el quehacer pedagógico durante las visitas en aula. Su propósito fundamental es reforzar o profundizar temas abordados en los talleres de actualización, de acuerdo con las necesidades y demandas de los docentes.

-Comunicación virtual. Haciendo uso de la tecnología permite crear espacios virtuales para la ampliación de información, tener conocimiento de la planificación de los eventos y absolver inquietudes surgidas en el proceso de acompañamiento, entregando orientaciones como soporte teórico a las orientaciones brindadas y/o temas que se abordarán en la siguiente visita.

-Sistematización de la práctica. Es el proceso de análisis de la información recogida para valorarlas e identificar lecciones aprendidas. Se puede emplear encuestas para recopilar información sobre el proceso enseñanza aprendizaje y clima de aula.

5.1.1.3. Evaluación

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación de desempeño.* Evaluar la práctica docente es la piedra angular que contribuye con la mejora de cada docente de manera efectiva y real, elevando, por consiguiente, la calidad de la institución de manera general. Por ello, la evaluación es la valoración a la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, cuyo objetivo es propiciar entre los docentes la reflexión de su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación; también identifica las necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia (MINEDU, 2012).

La evaluación docente está enmarcada en el MBDDocente, visto como un accionar permanente de análisis de su práctica docente, conocer el nivel de cumplimiento de los estándares y compromisos adquiridos y el impulso para mejoramiento y logro de metas. Tiene un carácter formativo y está dirigida al crecimiento profesional, se sustenta en pruebas y demostraciones objetivas es decir, fuentes de información, evidencias objetivas de carácter cuantitativo y cualitativo.

No olvidar que el informe de evaluación es clave si el docente ha realizado la retroalimentación. Para Hellriegel y Slown (Ávila, 2010) los principios básicos que se

deben seguir para enfocar la retroalimentación son: El comportamiento, las observaciones y descripciones, el compartir ideas e información que el receptor puede utilizar, el valor que puede tener para el receptor, el tiempo y el lugar para que los datos personales puedan ser compartidos en momentos apropiados.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación.* La evaluación se presenta como:

-*La autoevaluación.* Es el proceso cuando es el propio sujeto quien se valora, esto le permite reconocer sus posibilidades, limitaciones y cambios necesarios para mejorar su aprendizaje, participando de una manera crítica en la construcción de su aprendizaje. Para desarrollar la evaluación se utiliza la Ficha de Autoevaluación, Instrumento que el docente emplea para evaluar su práctica pedagógica, haciendo un análisis sincero de su propio desempeño (Valdés, 2009), cuando el docente reflexiona sobre su propia práctica le permite mejorar su desempeño.

-*La coevaluación.* Es el proceso de valoración conjunta, esto les permite identificar los logros personales y grupales, fomentando la reflexión en conjunto ante situaciones reales de aprendizaje opinando sobre lo actuado en un ambiente de compromiso, responsabilidad y libertad.

-*La heteroevaluación.* Es el proceso de valoración donde una persona evalúa lo actuado por otra persona. Este tipo de evaluación es la empleada con mayor frecuencia, permite identificar las carencias o necesidades que son necesarias reforzar. Este tipo de evaluación es la que se utiliza con mayor frecuencia.

Existen instrumentos de evaluación que se emplean en estos tipo de evaluación como son: Encuestas de opinión que es el procedimiento donde se recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla, las Pruebas pedagógicas de lápiz y papel para estudiantes, (ECELAR), con el objeto de monitorear el avance de los estudiantes en conceptos matemáticos básicos.

5.1.2 Área curricular de matemática. La educación ha cambiado en los últimos tiempos y visualiza a la matemática como la mirada al estudiante y sus características, así como al ciudadano que necesita la sociedad. El énfasis está en desarrollar saberes significativos y con sentido, representar situaciones reales dentro de un ambiente lleno de confianza, respeto mutuo, tolerancia y libertad, empleando los conocimientos matemáticos adquiridos en diversas situaciones y con el único objetivo de que le sirva para la vida.

La propuesta debe ser coherente con las demandas nacionales e internacionales, en contextos de actuación pertinentes que planteen soluciones a los problemas que implican saber usar la matemática con significado, donde la persona se desarrolla a partir de la experiencia y su actuación en diversos espacios de su vida. El docente cambia su rol, se convierte en un orientador y agente mediador del cambio, plantea retos y los hace reflexionar de cómo y para qué aprenden.

5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática centrado en la Resolución de Problemas. Consiste en la construcción de conocimientos matemáticos a partir de la resolución de situaciones problemáticas que den respuesta a situaciones problemáticas cercanas a la vida real. Para ello, recurre a tareas y actividades matemáticas de progresiva dificultad, que plantean demandas cognitivas crecientes a los estudiantes teniendo en cuenta sus diferencias socioculturales. Pone énfasis en un saber actuar ante una situación problemática, presentando en un contexto particular que moviliza una serie de recursos o saberes a través de actividades que satisfagan determinados criterios de calidad.

El enfoque permite reconocer las características superficiales y profundas de una situación problemática, relacionar la resolución de situaciones problemáticas en variados contextos para crear, recrear, investigar, plantear y resolver problemas (MINEDU, 2015), rompiendo la manera de “Enseñar” la matemática a través de algoritmos, pues se le permite aventurarse empleando varias rutas de solución ,que parten desde el análisis de la estrategia seleccionada hasta la sistematización y comunicación del nuevo conocimiento a sus pares, respondiendo a los intereses y necesidades de los estudiantes.

5.1.2.2. Competencia Resuelve Problemas de Cantidad. Toda competencia fomenta el desarrollo de capacidades en los estudiantes para afrontar una situación problemática en la vida diaria. Es un saber actuar en diferentes contextos haciendo uso de herramientas y acciones según los saberes propios o recursos del entorno. Los criterios básicos a emplear son saber actuar ante una situación problemática, teniendo condiciones y acciones claras y posibles, usar conocimientos, habilidades y de cualquier capacidad matemática de manera autónoma, necesaria para resolver la situación planteada y utilizando recursos del entorno de manera oportuna y pertinente y esencial (MINEDU, 2013b).

La competencia Resuelve Problemas de Cantidad implica desarrollar oportunidades a los niños para resolver problemas relacionados con las cantidades en

situaciones de contextos reales o simulados, en situaciones de juego o en situaciones de contexto matemático o intramatemático. Estas situaciones deben generar en los estudiantes retos o desafíos que los motiven a actuar y pensar matemáticamente, explicando o formulando problemas, así como organizando y ejecutando sus estrategias a fin de hallar la solución.

Muchos autores como Polya, Burton y Shotenfield sugieren los siguientes pasos para la resolución de problemas: Comprender el problema, diseñar una estrategia, ejecutar la estrategia diseñada y reflexionar sobre el proceso seguid revisando el plan. Parafraseando a Luiz Roberto Dante (2002), enseñar conceptos y algoritmos es más fácil que enseñar a resolver problemas matemáticos, pues se requiere desarrollar procesos de pensamientos con la guía de los docentes.

5.1.2.2.1. *Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.* Para comprender el problema no solo es leer lo que dice el problema sino es entender la pregunta, discriminar que datos son relevantes y que relaciones guardan entre ellos. Es expresar con sus propias palabras el problema y lo que se les pide, además, hay que representar para que se fijen conceptos o nociones. Finalmente, se formaliza relacionando conceptos matemáticos para tener claro todo lo que deben realizar para resolver el problema reflexionando y hacer la transferencia de los saberes matemáticos aplicándolos correctamente en una situación novedosa.

En el planteamiento de retos o desafíos que los motive el accionar del pensamiento matemático, desde la reformulación de la situación matemática hasta el empleo de estrategias con la finalidad de hallar la solución al problema planteado. Entre las que destacan:

-*El control de asistencia.* Es utilizar el registro de la presencia de los estudiantes en tablas o figuras con el propósito de comparar, estimar, ordenar y calcular cantidades desarrollando así capacidades matemáticas. El uso del cartel será de manera ágil, dinámica y progresiva.

-*Buscar números en diversos textos.* Debido a que el mundo es letrado, esta actividad consiste en buscar en variados textos el número en el contexto que se presente. Fuson propone siete contextos de utilización del número:

Tres de ellos son matemáticos: cardinal, ordinal y medida; dos tienen una componente social o utilitaria: secuencia y conteo; el sexto es el contexto simbólico; y por último propone un uso “no-numérico” en el que el número es simplemente una etiqueta para identificar un objeto (Fuson, 1988, p.5-13).

Por lo tanto, el docente realiza preguntas que lleven a la reflexión y puedan matematizar y formular utilizando variadas habilidades de cálculo.

-Comprar y vender en la tiendita. Estrategia que permite, de manera vivencial, fortalecer conocimientos del área y desarrollar la capacidad de matematizar a través de situaciones auténticas del contexto, empleando material de desecho como son los envases y/o etiquetas de productos. Para aplicar esta estrategia Minedu plantea los siguientes pasos: “Clasificación, búsqueda de precios, etiquetar los productos con los precios, elaboración de horario para realizar la actividad, realizar los canjes de compra-venta, uso de estrategias de cálculo para comprar y vender y estimar el peso de los productos” (MINEDU, 2015, p.70).

5.1.2.2.2. *Recursos metodológicos para desarrollar la competencia.* Para desarrollar la competencia deben darse con explicaciones: claras y sencillas, cercanas, conocidas y accesibles para el estudiante, agradable a la vista, que conozca el recurso y cómo manejarlo. Los Recursos Didácticos son útiles para: elaborar verificar consolidar los contenidos que se revisan con los estudiantes y también para motivarlos y familiarizarlos en torno a éstos. Así como para racionalizar la carga de trabajo, tanto de docentes como de estudiantes, disminuyendo el tiempo que debe dedicarse para que los estudiantes aprendan los temas.

Por la edad de los estudiantes, III ciclo de primaria, se debe señalar que requieren en su gran mayoría de material concreto, estructurado como no estructurado, el cual le permite participar de forma activa para el logro de sus aprendizajes, motivar su participación y adquirir el control de su proceso de aprendizaje. Ministerio de Educación ha dotado a las instituciones públicas de un sin número de material concreto que debe ser empleado en las sesiones de matemática como son:

-Masa, peso y volumen. Material que se emplea para realizar mediciones, observaciones de objetos y peso de la masa con cintas métricas, lupas milimetradas y balanzas.

-Material base 10. Permite trabajar el sistema de numeración decimal y la correcta ubicación de los números en el Tablero de Valor Posicional.

-Regletas de colores. Desarrolla las relaciones entre los números y su representación. Sirve mucho al desarrollo del inicio en el cálculo.

-Bloques lógicos. Material empleado para construir nociones e ideas matemáticas a través de la manipulación.

5.1.2.2.3. *Planificación de sesiones de aprendizajes.* La sesión de aprendizaje es el conjunto de situaciones que cada docente diseña y organiza con secuencia lógica para desarrollar un conjunto de aprendizajes propuestos en la unidad didáctica “combinando recursos, materiales, estrategias y actividades para alcanzar los propósitos de aprendizaje en el marco de una situación significativa” MINEDU (2015, p.15). Toda sesión de aprendizaje se diseña teniendo en cuenta el propósito de aprendizaje, el título de la sesión donde se enuncia la actividad y/o el producto que se tendrá. También, se da a conocer lo que se va a aprender y las actividades a realizar para tal fin. Es importante retroalimentar a los estudiantes y sistematizar los resultados del aprendizaje alcanzado.

Asimismo; MINEDU (2015) señala que los elementos básicos de la sesión son: Título, Propósito de aprendizaje, donde se indican las competencias y desempeños a desarrollar, preparación de la sesión de aprendizaje que prevé materiales, recursos y el tiempo que se empleará en la sesión programada. También menciona los momentos de la sesión: inicio para rescatar saber previos y presentar el reto a trabajar. En el desarrollo se da énfasis a los procesos didácticos de la Matemática, sin dejar de lado el propósito de la sesión para la posterior retroalimentación. En el cierre se toma en cuenta los logros y dificultades observados durante el desarrollo de la sesión y si la actividad lo permite aplicación y refuerzo de aprendizajes con actividades para casa.

5.1.2.2.4. *Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones.* El clima de aula no puede estar ajeno a la problemática porque investigaciones a partir de pruebas PISA concluyen que el clima en el aula es un factor asociado a mejores logros de aprendizaje, la OECD afirma que:

Las encuestas que se realizan al tomarse las pruebas PISA indican que el ambiente de aprendizaje juega un rol importante en el desempeño de los estudiantes. Ellos tienden a hacer mejor las cosas en un ambiente orientado hacia los resultados, donde los docentes tienen expectativas elevadas para todos, y los estudiantes pueden disfrutar del proceso de aprendizaje (UNESCO, 2015, p. 117)

Se asocia a este resultado el nivel de disciplina en clase y los vínculos que se establecen entre los docentes y estudiantes y entre ellos mismos logrando que estos últimos se sientan escuchados y aceptados, en un clima de confianza y seguridad. Por ello, se debe cuidar mucho las relaciones que conducen a un clima propicio de aprendizaje. Debe existir una relación estrecha entre el docente y lo que conoce de los

estudiantes así como de lo que está enseñando, presentado de manera interesante, empleando material concreto, con imaginación y haciendo participar a todos en un ambiente de respeto y confianza.

Es valioso señalar que, para gestionar de manera positiva los conflictos en el aula y por ende en toda la institución educativa, se debe tener presente la aplicación de la propuesta de convivencia y disciplina escolar: “Viviendo en armonía, aprendemos más cada día” la que permitirá, en mediano plazo, que la institución educativa se transforme en comunidad caracterizada por un clima seguro, amigable y agradable, bajo los principios de una sociedad democrática, con la participación de todos sus integrantes, tal como lo señala el compromiso cinco: Gestión de la Convivencia Escolar en la Institución Educativa.

Como tal, la propuesta debe tener en cuenta lo siguiente: Involucrar a toda la comunidad educativa para conocer los conceptos y métodos fundamentales y, sobre todo comprometerse en la ejecución reconociendo que es un proceso paulatino, en el cual se irán haciendo los reajustes necesarios. Para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones y desarrollar una convivencia escolar afectiva se ha planteado las siguientes acciones:

- La convivencia escolar debe estar considerada en todos los documentos de gestión: PEI, PAT, PCI y por cada tutor en su plan de trabajo.

- La aplicación de la propuesta de convivencia y disciplina escolar: “Viviendo en armonía, aprendemos más cada día”

- Desarrollar y monitorear los tiempos y espacios de la convivencia escolar como la hora de Tutoría, momentos de reflexión, recreos asistidos, jornadas, etc.

- Elaborar documentos de convivencia escolar democrática: Las Normas de Convivencia Escolar, el Reglamento Interno y el Reglamento del Aula, deben contemplar, las normas y acciones reparadoras y las orientaciones para su aplicación.

- Trabajar con aliados estratégicos para el desarrollo de talleres de convivencia a toda la comunidad educativa, se requiere del compromiso de todos, brindando especial atención a los padres y las madres de familia, que deben ser informados de todos los aspectos relacionados, e invitados a colaborar con la convivencia escolar.

5.2 Experiencias Exitosas

La implementación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento está sustentada en experiencias exitosas a nivel nacional dentro de las cuales se tiene a la IE San Vicente de Paul, dirigida por las Hijas de la Caridad de San Vicente de Paúl de Mollendo-Arequipa, con la experiencia exitosa “Incorporación del enfoque holístico, sistémico y sinérgico y por procesos a la práctica docente para fortalecer una educación integral a las estudiantes”. Se obtuvo los siguientes resultados: Una educación sistémica que permitió trabajar el desarrollo armónico del ser a través de un currículo integrado, implicó el involucramiento de todos los actores para la autoformación y el auto aprendizaje y la creación de una red sistémica de saberes cognitivos que permiten el fortalecimiento del desarrollo integral de todos los actores.

La experiencia “Red Educativa rural, maestros forjadores del saber cómo estrategia de gestión para la mejora de los aprendizajes” de la IE N° 17223 Pirca-Amazonas quienes al trabajar de manera organizada con los agentes educativos de la IE lograron los siguientes resultados: El incremento de los aprendizajes de los estudiantes en todas las áreas curriculares especialmente en comunicación y matemática, el liderazgo comprometido es eficiente cuando está orientado al trabajo con los agentes educativos para mejorar la educación de los pueblos, el servicio educativo es de calidad cuando contribuye al logro de aprendizajes fundamentales y trabajar las propuestas pedagógicas con proyectos de innovación educativa involucrando a los aliados comunales.

La experiencia exitosa “Soñando juntos una escuela digna y acogedora” de la IE N° 34504 de la Comunidad Camantarma, Oxapampa-Pasco quienes aplicaron una gestión enfocada en la mejora de la calidad de la vida de los estudiantes, a través de la planificación y ejecución de acciones que crearon un ambiente propicio para el aprendizaje escolar con la participación de los diferentes actores educativos y un mayor involucramientos de los docentes en el desarrollo de estrategias de aprendizaje y el uso de materiales. Obteniendo los siguientes resultados: Gestión escolar estratégica orientada a resultados, promoción de una cultura colaborativa que parta de la construcción de una visión compartida de escuela y aprovechamiento de recursos disponibles a partir de una gestión eficiente y eficaz.

La experiencia en gestión pedagógica del programa de acompañamiento en la provincia de Sihuas, en los distritos de Sicsibamba y Huayllamba de la región de Ancash el año 2010. También se observa en las tesis nacionales e internacionales como son: “Supervisión Pedagógica y Desempeño Profesional a docente en la Institución Educativa Emblemática “Toribio Rodríguez de Mendoza” San Nicolás-Trujillo el año 2014 y “El acompañamiento pedagógico de la parte de la Unidad de supervisión de la dirección Departamental de educación de Ocotepeque, como proceso de gestión en el salón de clases en el primer ciclo de educación básica del distrito escolar N° 1”, de Honduras el año 2013, que dan respaldo a la necesidad de en la planificación y el desarrollo del Plan Acción MAE.

Se puede concluir que la participación del equipo directivo en la planificación, coordinación y evaluación del currículo es muy importante pues logra, con el monitoreo y acompañamiento, una retroalimentación que fortalece el desempeño docente así como su desarrollo profesional. Todo, dentro de un ambiente de confianza seguro, acogedor y con espacios saludables.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general

Implementar un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes en el área de Matemática para fortalecer la práctica pedagógica sobre la competencia Resuelve Problemas de Cantidad en la Institución Educativa N° 81011 “Antonio Raymondi”, del distrito de Trujillo - UGEL 03 Trujillo Nor Oeste – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

- Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula, haciendo uso de las fichas de monitoreo y cuaderno de campo.

- Acompañar la práctica docente en el área de Matemática en el ejercicio del liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resuelve de problemas de cantidad, con un enfoque crítico reflexivo.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia Resuelve de Problemas de Cantidad del área de Matemática, en el MBDDocente.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática; su puesta en marcha implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia Resuelve de Problemas de Cantidad. Este propósito se materializa en el monitoreo pedagógico, a través de visitas de observación al aula, con el fin de recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; con la información recabada se realizará el acompañamiento con el objeto de promover el análisis reflexivo de los docentes en su

práctica pedagógica y enfrenten los desafíos de mejora desarrollando procesos de evaluación y autoevaluación del desempeño docente.

El plan MAE es una propuesta que materializa el accionar del líder pedagógico como factor de influencia en los logros de aprendizaje de sus estudiantes, como lo señala el MBDDirectivo (MINEDU, 2014) en el dominio 2 y los desempeños 18 al 21 donde abarca la orientación de trabajo colaborativo monitoreo y acompañamiento, la R.M N° 657-2017-MINEDU indica los compromisos de gestión a trabajar el presente año dando prioridad al logro de aprendizajes a través de la creación de comunidades de aprendizaje, donde el docente se desarrolle, autogestione su aprendizaje y vea la evaluación como parte de la cultura escolar lo cual repercute en mejoras institucionales.

Seguidamente, se presenta la matriz del Plan de Acción, donde se observa los indicadores, metas, estrategias, actividades y cronograma seleccionados la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correlación con los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO ACADÉMICO	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes en el área de Matemática para fortalecer la práctica pedagógica sobre la competencia Resuelve de Problemas de Cantidad en la Institución Educativa N° 81011 "Antonio Raymondi"	Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula, haciendo uso de las fichas de monitoreo y cuaderno de campo.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	80% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	X											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo	X											
					1.3 Elaboración del Plan y Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo Docentes	X											
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita)	Equipo directivo	X											
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje. (Primera visita)	Equipo directivo	X	X										
					1.6 Análisis de los documentos de planificación: PCA, UD, SA	Equipo directivo	X	X										
					1.7 Procesamiento y socialización de resultados de la primera visita.	Equipo directivo		X	X									
	Acompañar la práctica docente	Porcentaje de diálogos	80% visitas de	Visita al aula. (Acompañamiento)	2.1 Coordinación con los docentes	Equipo directivo				X	X		X	X				

en el área de Matemática en el ejercicio del liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resuelve de problemas de cantidad, con un enfoque crítico reflexivo.	reflexivos acerca de su práctica pedagógica para evidenciar mejoras.	acompañamiento con asesoría y asistencia personalizada.		para realizar el cronograma de acompañamiento.														
				2.2Diálogo reflexivo –crítico sobre su práctica pedagógica de cada visita para lograr la transformación de su práctica pedagógica.	Equipo directivo			X	X	X			X	X				
				2.3Elaboración de un plan de acompañamiento personalizado para atender sus necesidades.	Equipo directivo			X										
				2.4Análisis los documentos de planificación: PCA, UD, SA	Equipo directivo		X	X	X	X				X	X			
	Porcentaje de docentes que participan en el círculo de inter aprendizaje para resolver problemas de la práctica docente.	80% Reuniones de trabajo docente.	Círculos de inter aprendizajes.	2.5Planificación de las reuniones.	Equipo directivo		X			X								
				2.6Distribución de los equipos de trabajo.	Docentes		X											
				2.7Organización de los temas a desarrollar en cada CIA según las necesidades encontradas y/o solicitadas.	Equipos de trabajos.				X					X				

					2.8 Intercambian experiencias en base al tema propuesto y/o necesidad planteada, para toma de decisiones.	Docentes de cada grado			X					X						
		Porcentaje de comunidad educativa que asiste al taller de convivencia sobre clima de aula.	100% de la comunidad educativa que asisten al Taller de convivencia	Micro taller	2.9 Planificación de taller según los temas obtenidos de la encuesta.	Equipo directivo		X	X											
					2.10 Coordinación con expertos para el desarrollo del taller: Apoyo logístico.	Equipo directivo		X	X											
					2.11 Envío de material de apoyo antes de la actividad a desarrollar.	Equipo directivo	X		X		X		X							
					2.12 Desarrollo del taller de convivencia donde dialogan sobre sus experiencias acerca de calidad en clima de aula.	Docentes y equipo directivo		X									X			
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el	Porcentaje de docentes que se autoevalúan, evaluados en su	100% de docentes que realizan la práctica de	Autoevaluación	3.1 Sensibilización a los docentes para desarrollar la autoevaluación.	Docente	X													

proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia Resuelve de Problemas de Cantidad del área de Matemática, en el MDDDocente	práctica pedagógica.	auto evaluación.		3.2El docente se autoevalúa su práctica pedagógica.	Docente										X	
				3.3Sistematización de resultados obtenidos en la autoevaluación	Equipo directivo									X		
	Porcentaje de docentes que evalúan la práctica pedagógica de sus pares.	75% de docentes coevalúan su práctica pedagógica.	Coevaluación	3.4El docente evalúa la práctica pedagógica del docente par.	Docentes de grado										X	
				3.5Socialización de los resultados obtenidos: ficha de monitoreo y resultados de evaluación ECELAR.	Equipo directivo										X	
				3.6Sistematización de registro anecdótico y cuaderno de incidencias sobre clima de aula.	Equipo directivo	X		X				X		X		
	Porcentaje de docentes que son evaluados en su práctica pedagógica.	100% de docentes son evaluados al sistematizar los resultados obtenidos en el monitoreo y acompañamiento.	Hetero Evaluación.	3.7Sistematización de los resultados de revisión de portafolios de los estudiantes y docentes.	Equipo directivo		X		X			X		X		
				3.8Aplicación de encuesta sobre clima escolar a docentes, padres y estudiantes.	Equipo directivo		X							X		

					3.9 Aplicación de la prueba lápiz y papel a estudiantes.													
					3.10 Análisis y socialización de los resultados de la prueba aplicada.													
					3.11 Elaboración del informe de los resultados de aprendizaje de la competencia Resuelve Problemas de Cantidad.													
					3.12 Triangulación de resultados obtenidos del monitoreo y acompañamiento.	Equipo directivo												X
					3.13 Socialización de informe de evaluación del desempeño docente.	Equipo directivo												X

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan MAE requiere de un plan de monitoreo y evaluación pues los conflictos de intereses por parte de los docentes y la falta de una cultura evaluativa puede ocasionar que el plan presente dificultades o inconvenientes en su desarrollo, las mismas que se pueden localizar y efectuar las adaptaciones a las actividades planificadas de manera oportuna con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos establecidos en el plan MAE.

El plan de monitoreo y evaluación del plan MAE se presenta en una matriz que incluye entre sus principales componentes:

- Estrategias. Son las formas de aproximarse a la problemática investigada.
- Actores. Los actores involucrados en el accionar de la estrategia
- Nivel de implementación de las actividades. Es la Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas concernientes a evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias. Son los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Instrumentos. Herramientas utilizadas para recoger la información y poder resolver el problema de la investigación,
- Recursos. Concerniente a los materiales y medios que requiere la estrategia para ser desarrollada
- Porcentaje de logro de la meta. Relativo a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS METODOS/ TIPOS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTO	RECURSOS	% DE LOGRO DE LA META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula, haciendo uso de las fichas de monitoreo y cuaderno de campo.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula.	1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo				X			Plan de la jornada Acta de asistencia Panel de productos.	Lista de cotejos	Material impreso Laptop Cañón multimedia Cámara fotográfica	El 80% de docentes visitados
			1.2Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo			X			Plan de jornada. Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados	Laptop Cañón multimedia Material impreso Cámara fotográfica			
			1.3Elaboración del Plan y Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo Docentes			X			Plan de monitoreo. Acta de cronograma.	Impresora Material impreso memorándum			
			1.4Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita)	Equipo directivo					X	Matriz de evidencias. Lista de prioridades para el acompañamiento.	PC Impresora Material impreso			
			1.5Observación de sesiones de aprendizaje. (Primera visita)	Equipo directivo						X	Ficha de monitoreo. Fotografía. Cuaderno de campo.		Material impreso Cuaderno de campo ficha	
			1.6Análisis de los documentos de planificación: PCA, UD, SA	Equipo directivo						X	Lista de cotejos. Matriz de consolidado de resultados.			
			1.7Procesamiento y socialización de resultados de la	Equipo directivo					X		Matriz de consolidado de resultados.		PPT Laptop Cañón	

	docente.		2.7 Organización de los temas a desarrollar en cada CIA según las necesidades encontradas y/o solicitadas.	Equipos de trabajos			X				Matriz de consolidado de necesidades como temas para desarrollar		Material impreso Laptop Cañón multimedia	
			2.8 Intercambian experiencias en base al tema propuesto y/o necesidad planteada, para toma de decisiones.	Docentes de cada grado			X					Plan de CIA. Fotografías. Acta de compromiso.		
Porcentaje de comunidad educativa que asiste al taller de convivencia sobre clima de aula.	Micro taller.		2.9 Planificación de taller según los temas obtenidos de la encuesta.	Equipo directivo			X				Lista de necesidades e intereses planteados.	Lista de cotejos	Plan del taller Hojas impresas Material concreto	El 70% de docentes que asisten a los micro talleres
			2.10 Coordinación con expertos para el desarrollo del taller.	Equipo directivo				X			Oficios para aliados.		Laptop cañón multimedia Hojas impresas	
			2.11 Envío de material de apoyo antes de la actividad a desarrollar.	Equipo directivo					X		Fotografía Link enviados.		PC Internet	
			2.12 Desarrollo del taller de convivencia donde dialogan sobre sus experiencias acerca de calidad en clima de aula.	Docentes y equipo directivo			X				Panel fotográfico. Acta de compromisos.		Laptop Cañón multimedia Hojas impresas	

<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia Resuelve de Problemas de Cantidad del área de Matemática, en el MDDDocente.</p>	<p>Porcentaje de docentes que se autoevalúan, evalúan y son evaluados en su práctica pedagógica.</p>	<p>Auto evaluación.</p>	<p>3.1Sensibilización a los docentes para desarrollar la autoevaluación.</p>	<p>Docente</p>			X					<p>Hoja de asistencia.</p>	<p>Cuadro de doble entrada de sistematización de resultados</p>	<p>PPT Cañón multimedia laptop</p>	<p>El 80% de docentes que se autoevalúan</p>
			<p>3.2El docente autoevalúa su práctica pedagógica.</p>	<p>Docente</p>			X					<p>Fichas de autoevaluación firmadas por cada docente</p>		<p>Hojas impresas Matriz del PAT</p>	
			<p>3.3Sistematización de resultados obtenidos en la autoevaluación.</p>	<p>Equipo directivo</p>			X					<p>Matriz de sistematización.</p>		<p>Hojas impresas Hojas de cálculo</p>	
	<p>Porcentaje de docentes que evalúan la práctica pedagógica de sus pares.</p>	<p>Coevaluación</p>	<p>3.4El docente evalúa la práctica pedagógica del docente par.</p>	<p>Docentes de grado</p>			X					<p>Ficha de monitoreo aplicada a su par de grado.</p>	<p>Cuadro de doble entrada de sistematización de resultados</p>	<p>Fichas fotocopiadas Lista de cotejos</p>	<p>El 65% de docentes que se evalúan entre pares</p>
			<p>3.5Socialización de los resultados obtenidos: ficha de monitoreo y resultados de evaluación ECELAR.</p>	<p>Equipo directivo</p>			X					<p>Matriz de sistematización. Lista de cotejos.</p>		<p>PPT laptop Cañón multimedia</p>	
	<p>Porcentaje de docentes que son evaluados en su práctica pedagógicas</p>	<p>Hetero evaluación</p>	<p>3.6Sistematización de registro anecdótico y cuaderno de incidencias sobre clima de aula.</p>	<p>Equipo directivo</p>					X			<p>Lista de cotejos. Matriz de sistematización.</p>	<p>Cuadro de doble entrada de sistematización de resultados</p>	<p>Hojas de cálculo Matriz del PAT Lista de cotejos</p>	<p>El 80% de docentes evaluados en su práctica pedagógica</p>
			<p>3.7Sistematización de los resultados de revisión de portafolios de los estudiantes y</p>	<p>Equipo directivo</p>			X					<p>Lista de cotejos.</p>		<p>PPT Cañón multimedia laptop</p>	

			docentes.															
			3.8 Aplicación de encuesta sobre clima escolar a docentes, padres y estudiantes.	Equipo directivo			X					Matriz de sistematización. Fotografías.						Hoja de calculo Encuestas fotocopiadas
			3.9 Aplicación de la prueba lápiz y papel a estudiantes.	Equipo directivo pedagógico								Pruebas registros						Pruebas impresiones papel
			3.10 Análisis y socialización de los resultados de la prueba aplicada.	Equipo directivo								Registro de asistencia. Matriz de sistematización.						PPT cañón multimedia laptop
			3.11 Elaboración del informe de los resultados de aprendizaje de la competencia Resuelve Problemas de Cantidad.	Equipo directivo								Lista de cotejos.						PPT Cañón multimedia Laptop
			3.12 Triangulación de resultados obtenidos del monitoreo y acompañamiento.	Equipo directivo			X					Matriz de sistematización.						Hojas de calculo
			3.12 Socialización de informe de evaluación del desempeño docente.	Equipo directivo			X					Hoja de asistencia Fotografías. Acta de compromiso.						PPT Laptop Cañón multimedia

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

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

La aplicación del plan Acción puede presentar posibles riesgos y medidas a adoptarse ante ellos:

OBJETIVO ESPECIFICO	RIESGO	MEDIDAS A ADOPTARSE
<p>Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula, haciendo uso de las fichas de monitoreo y cuaderno de campo.</p>	<p>El desconocimiento a los instrumentos de monitoreo hace que rechacen el monitoreo. Falta de una cultura evaluativa Escaso conocimiento del Marco del Buen Desempeño Docente.</p>	<p>Socializar el plan de monitoreo aplicación detallada de los instrumentos. Desarrollar y fortalecer una cultura evaluativa en la IE.</p>
<p>Acompañar la práctica docente en el área de Matemática en el ejercicio del liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Resuelve de Problemas de Cantidad, con un enfoque crítico reflexivo.</p>	<p>Limitado compromiso docente a desarrollar actividades fuera del horario de trabajo. No hay un horario establecido para el acompañamiento.</p>	<p>Sensibilizar a los docentes para desarrollar el acompañamiento en un horario adicional a su labor. Acompañamiento en hora de educación física. Empoderamiento de la autogestión a través de los CIA.</p>
<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia Resuelve de Problemas de Cantidad del área de Matemática, en el MDDDocente.</p>	<p>Los docentes no tienen organizada ni sistematizada su carpeta. Los docentes presentan limitada reflexión crítica sobre su práctica pedagógica.</p>	<p>Asegurar el conocimiento de lo que significa y los beneficios de uso de portafolio. Desarrollar la auto evaluación, coevaluación y heteroevaluación como parte de su cultura evaluativa.</p>

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse

8. Presupuesto

La realización del presupuesto del Plan de Acción posibilita la estimación y alcance de los recursos financieros destinados al desarrollo del mismo. El presente cuadro señala el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades propuestas en el Plan de Acción; para conocer, con antelación, la financiación y la procedencia de la misma.

El cuadro de presupuesto está organizado en cuatro columnas: actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, periodos o fechas de ejecución, costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Marzo	Ninguno	Ninguno
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Primera semana de marzo.	S/. 48.0	Auto financiado
1.3Elaboración del Plan y Cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo.	S/. 60.0	Recursos propios
1.4Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita)	marzo/ abril	Ninguno	Ninguno
1.5Observación de sesiones de aprendizaje. (Primera visita)	Finales de marzo y abril.	S/. 120	Recursos propios
1.6Análisis de los documentos de planificación: PCA, UD, SA	abril	Ninguno	Ninguno
1.7Procesamiento y socialización de resultados de la primera visita.	abril y mayo	Ninguno	Ninguno
2.1Coordinación con los docentes para realizar el cronograma de acompañamiento.	mayo y agosto	Ninguno	Ninguno
2.2Diálogo reflexivo –crítico sobre su práctica pedagógica de cada visita para lograr la transformación de su práctica pedagógica.	mayo a octubre	S/. 30	Recursos propios
2.3Elaboración de un plan de acompañamiento personalizado para atender sus necesidades.	Mayo	Ninguno	Ninguno
2.4Análisis de los documentos de planificación: PCA, UD, SA.	mayo a octubre	Ninguno	Ninguno
2.5Planificación de las reuniones.	abril y mayo	Ninguno	Ninguno
2.6Distribución de los equipos de trabajo.	mayo, julio y setiembre	Ninguno	Ninguno
2.7Organización de los temas a desarrollar en cada CIA según las necesidades encontradas y/o solicitadas.	mayo y agosto	Ninguno	Ninguno
2.8Intercambian experiencias en base al tema propuesto y/o necesidad planteada, para toma de decisiones.	mayo y agosto	S/60.0	Recursos propios

2.9Planificación de taller según los temas obtenidos de la encuesta.	abril y mayo	Ninguno	Ninguno
2.10Coordinación con expertos para el desarrollo del taller: Apoyo logístico.	abril a mayo	Ninguno	Ninguno
2.11Envío de material de apoyo antes de la actividad a desarrollar	Finales de cada unidad.	Ninguno	Ninguno
2.12Desarrollo del taller de convivencia donde dialogan sobre sus experiencias acerca de calidad en clima de aula.	abril y agosto	S/.120.0	Recursos propios
3.1Sensibilización a los docentes para desarrollar la autoevaluación.	Marzo	S/.24.0	Recursos propios
3.2El docente se autoevalúa su práctica pedagógica.	Agosto	Ninguno	Ninguno
3.3Sistematización de resultados obtenidos en la autoevaluación.	Agosto	S/ 12.0	Recursos propios
3.4El docente evalúa la práctica pedagógica del docente par.	Agosto	S/ 24.0	Recursos propios
3.5Socialización de los resultados obtenidos: ficha de monitoreo y resultados de evaluación ECELAR.	Octubre	S/ 12.0	Recursos propios
3.6Sistematización de registro anecdótico y cuaderno de incidencias sobre clima de aula.	marzo y agosto	S/. 48.0	Recursos propios
3.7Sistematización de los resultados de revisión de portafolios de los estudiantes y docentes.	abril, junio, agosto y octubre	Ninguno	Ninguno
3.8Aplicación de encuesta sobre clima escolar a docentes, padres y estudiantes.	mayo y octubre	S/. 50.0	Recursos propios
3.9Aplicación de la prueba lápiz y papel a estudiantes.	abril y octubre	S/. 200.0	Recursos propios
3.10Análisis y socialización de los resultados de la prueba aplicada.	abril y octubre	Ninguno	Ninguno
3.11Elaboración del informe de los resultados de aprendizaje de la competencia Resuelve problemas de cantidad.	Noviembre	Ninguno	Ninguno
3.12Triangulación de resultados obtenidos del monitoreo y acompañamiento.	Finales de cada unidad.	Ninguno	Ninguno
3.13Socialización de informe de evaluación del desempeño docente.	Diciembre	S/. 24.0	Recursos propios
Total de inversión		S/. 820.00	

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos brindó las orientaciones que beneficiaron el fortalecimiento de la gestión escolar y del liderazgo pedagógico del equipo directivo. Se partió del análisis de la problemática, luego se priorizó: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Resuelve de Problemas de Cantidad, del área de Matemática. Seguidamente, se realizó la elección de la alternativa de solución más pertinente; todos estos procesos son sustentados teóricamente y con la participación directa de todos los actores de la institución educativa.

El Módulo de inducción cero presentó los lineamientos para la formulación de una ruta de cambio para rebatir la situación problemática más latente de la institución educativa: el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Resuelve de Problemas de Cantidad, del área de Matemática, al sensibilizar al equipo directivo con su rol de líder pedagógico y acercamiento a la realidad educativa.

El Módulo uno sobre Dirección Escolar planteó los lineamientos para la elaboración de la visión institucional, así como la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado. En este caso, el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Resuelve de Problemas de Cantidad, del área de Matemática. Se tuvo en cuenta la fuente de los contextos macro y micro de las políticas educativas y las tareas que debe asumir el equipo directivo a fin de garantizar las condiciones primarias para el aprendizaje. Se desarrolló la empatía y asertividad como claves para asumir las necesidades del otro y construir sueños colectivos analizando los que son posibles de realizar.

Con respecto al Módulo dos, Planificación Escolar, se procedió a analizar cada uno de los documentos de gestión, el contexto de las políticas y la normatividad vigente y el uso de los recursos para el logro de aprendizajes con el fin de priorizar los problemas institucionales para diseñar y planificar alternativas de solución a través del enfoque de procesos y el enfoque territorial los que serán abordados en el Plan de Acción, estableciendo objetivos, metas y resultados. Es importante señalar que el desarrollo de habilidades interpersonales es la base para la formación de comunidades de aprendizajes, a través de la escucha activa y la comunicación eficaz.

En el Módulo tres, Participación y Clima Institucional, se elaboró el informe diagnóstico haciendo uso de instrumentos de recojo de información y tablas de

especificaciones de la información obtenida con los instrumentos. Esto, da sustento al problema priorizado, el desempeño docente del área de Matemática y las apreciaciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento desarrollado por el equipo directivo, así como la importancia de la participación de los padres de familia en el apoyo a sus hijos en casa. Se analizó una Buena Práctica para establecer relaciones entre la experiencia exitosa planteada y el referente teórico que la sustenta.

El Plan Acción es revisado en su estructura interna para que llegue a ser una buena práctica, En cuanto al clima escolar se analiza su incidencia en la organización escolar institucional por ello se relacionó conceptos afines y estrategias para optimizar el clima y cultura escolar para el logro de una gestión de convivencia democrática. Hay que tener en cuenta que no se puede mejorar el clima escolar si el equipo directivo no desarrolla la autorregulación de sus emociones y previene el agotamiento profesional.

El Módulo cuatro desarrolló la Gestión Curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico cuya finalidad fue aportar material para la reflexión acerca de la Gestión Curricular y la comprensión del currículo, dando luces para distinguir los medios que tiene la institución educativa para desarrollar los aprendizajes de todos los estudiantes, en concordancia con los fines de la educación peruana. Así también se brindó los lineamientos y orientaciones para el procesamiento de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos desarrollados. En habilidades personales se desarrolló talleres de cómo resolver conflictos, la aplicación de la disciplina restaurativa y estrategias para manejar situaciones de violencia.

Finalmente, el Módulo cinco denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente sirvió para identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción, involucrando a toda la comunidad educativa y movilizándolo todos los recursos con los que se cuenta para el desarrollo de un proyecto común de mejora, fomentando el establecimiento de Comunidades Profesionales de Aprendizaje, con el objetivo que los estudiantes aprendan. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al problema planteado.

En ese sentido, el Plan de Acción es el resultado del análisis, la reflexión y la puesta en marcha de acciones que permitan el fortalecimiento docente en respuesta a sus demandas y necesidades. Parte de la visión común construida teniendo en cuenta

el enfoque territorial y situacional, continua con el planteamiento y análisis de la gestión curricular y finaliza con la movilización de todos los actores para el cambio de rumbo, hacia la mejora continua, la esencia de todo liderazgo pedagógico.

10. Lecciones Aprendidas

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

Diagnosticar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido el trabajo colaborativo es de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa. Además, la sistematización de las evidencias recogidas son importantes para realizar un juicio de valor confiable, por ello hay que contrastar lo obtenido con evaluaciones anteriores y dentro del MBDDocente contextualizado.

Trabajar de manera participativa con toda la comunidad en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes, desplazando la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes. Así como internalizar y difundir el MAE para involucrar a todos los agentes en el plan de acción y la mejora de la práctica docentes para el logro de los aprendizajes.

Desarrollar el acompañamiento como una práctica pedagógica para la mejora de los aprendizajes, visto como un proceso de mutua formación y retroalimentación a partir de la reflexión y autonomía. Asimismo, debe desarrollarse en un clima de convivencia democrática, asertiva y ética que permitan la implementación de planes docentes de mejora personalizados a partir de la previsión de metas, la convivencia y la participación de la familia y comunidad.

Evaluar la práctica docente como una actividad formativa que contribuye de manera efectiva a la mejora de cada docente y de la institución educativa, involucrando a los docentes en todo el proceso y con lo que el país demanda a través del MBDDocente, así como estableciendo una cultura evaluativa en la institución.

Planificar ciñéndose al ciclo de la calidad a través de procesos que deben ser conocidos y vivenciados por toda la comunidad educativa, teniendo una visión compartida, con documentos de Gestión: PEI, PAT, PCI y R.I. vivos y sustentados con los aportes obtenidos de la investigación, formulados en base a los cambios que se pretenden alcanzar.

Generar y fortalecer comunidades de aprendizaje; la necesidad del trabajo colaborativo permite tener una visión en común así como aprender juntos, consolidando los aprendizajes al perfil de egreso y el Currículo Nacional y teniendo a la convivencia, el clima del aula y los modos de percibir la disciplina como factores importantes que deben llevar a una convivencia democrática y a la mejora de los aprendizajes.

Promover el enfoque crítico- reflexivo lo que para que el acompañamiento sea visto de manera proactiva, lo que propiciará un cambio de actitud docente y la mejora institucional.

Convertir al equipo directivo en investigador, ampliar sus horizontes de investigación en la IE ciñéndose a los protocolos establecidos desde APA, búsqueda de información válida, empleo de instrumentos para desarrollar investigación cualitativa y cuantitativa para ser artífices del cambio institucional.

Referencias

- Ávila, P. (2010) *La importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación*. Querétaro: Universidad del valle de México
- Bolívar, A. (2009) *Una dirección para el aprendizaje*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, volumen 7, número 1. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55170101.pdf>.
- Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J (2013) *Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación*. Recuperado de <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
- Chamorro, M. (2003) *Didáctica de las matemáticas*. Madrid: Editorial Pearson Prentice Hall
- Domínguez, S. (2010) «*Temas para la educación: La educación cosa de dos: la escuela y la familia*. *Revista digital para los profesionales de la enseñanza*.» Recuperado de (Públicos/Webex_actividades/) 1, n° 4440
- Educación, Consejo Nacional de. (2007) *Programa de acompañamiento pedagógico para mejorar aprendizajes de las instituciones educativas rurales*. Lima: Consejo Nacional de Educación.
- Fernández, Llopis & Pablod E. (1998) *Niños con dificultades para las matemáticas*. Madrid: Gráficas Torroba.
- FONDEP, MINEDU y Derrama Magisterial (2011). *Las Escuelas Públicas del Perú. Sembrando Innovación Educativa*. Lima: Ruta Pedagógica Editora SAC.
- Fuson, K. (1988). *Children's Counting and Concepts of Number*. New York: Springer-Verlag. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4836759>.
- Gatica-Lara, F., & Uribarren – Berrueta, T. (2013). *Como elaborar una rúbrica*. Inv. Ed. Med. Mexico: Elsevier Mexico. Recuperado de

www.elsevier.es/es-revista-investigacion-educacion-medica-343-pdf-90219696-S300

Leithwood, K. (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.

Luiz, R. (2002) *Didáctica de la resolución de problemas de matemáticas*. Sao Pablo: Ática

Ministerio de Educación. (2009a) *Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas. Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación. (2009b) *Diseño Curricular Nacional*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación. (2012) *Marco del Buen Desempeño Docente. Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación. (2013a) *Fascículo de rutas de Aprendizaje, Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación. (2013b) *Rutas de Aprendizaje. Hacer uso de saberes matemáticos para enfrentar desafíos diversos*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación. (2014a) *Manual de gestión escolar. Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación. (2014b) *Marco del Buen Desempeño Directivo, Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación. (2015a) *La Guía para la formulación del plan de Monitoreo*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación. (2015b) *Rutas del aprendizaje. ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? Área curricular matemática*. Lima: MINEDU.

- Ministerio de Educación. (2016a) *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2016b) *Planificación escolar*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2016c) *Propuesta de lineamientos para la gestión de la convivencia escolar. Documento de trabajo*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2017) *Currículo Nacional de Educación Básica*. Lima: MINEDU.
- Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* Pág. 105 4 (4e), 11-24. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>. Murillo, F. J. (2008a).
- Pozner, P. (1995) *El Directivo como Gestor de aprendizajes Escolares*. Buenos Aires: Editorial Aique.
- Prensky, M. *Nativos digitales*. Recuperado de [«http://www.marcprensky.com/writing/Prensky-nativos%20e%20inmigrantes%20digitales%20\(sek\).pdf.»](http://www.marcprensky.com/writing/Prensky-nativos%20e%20inmigrantes%20digitales%20(sek).pdf)
- Quintana, A. y W. Montgomery. (2006) *Metodología de investigación científica cualitativa*. Lima: UMMSM.
- Robinson, V. (2011) *Student-Central Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Shepard, L. (2006) *La evaluación en el aula*. Recuperado de www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Otros_textos/Aula/Completo/evaluacion_aulacompletoa.pdf
- TALIS. (2013) *Resultados de la encuesta internacional sobre la enseñanza y el aprendizaje: ¿Qué dicen los maestros sobre la evaluación docente?*, vol. III. México: MEXICO

UNESCO. (2013) *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Santiago: UNESCO.

UNESCO. (2016) *Informe de resultados TERCE*. Santiago: UNESCO.

Vezub, L. (2007) *El desarrollo profesional docente centrado en la escuela. Concepciones, políticas y experiencias*. Recuperado de revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/iice/article/view/149

Vezub, L. y Alliaud, A. (2012) *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principiantes de Uruguay*. Uruguay: CODICEN.

APÉNDICE 01

FICHA DE OBSERVACIÓN DE SESIÓN DE APRENDIZAJE DEL ÁREA DE MATEMÁTICA



INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81011 "ANTONIO RAYMONDI"

FICHA DE OBSERVACIÓN DE SESION APRENDIZAJE

I. DATOS GENERALES:

1. Denominación de la Unidad Didáctica:						
2. Denominación de la sesión aprendizaje:						
3. DOCENTE:						
4. Grado observado		5. Sección		6. Cantidad de estudiantes		7. Turno Mañana () Tarde ()

NIVEL DE AVANCE		
Logrado	Cumple con lo previsto en el ítem	3
En proceso	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem	2
En inicio	Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem.	1

Inicio	En proceso	Logrado
12- 20	21- 28	29- 33

II. DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE:

A. Procesos pedagógicos y didácticos para el área de matemática		Valoración		
1	El/la docente promueve que los estudiantes expliquen el problema	1	2	3
2	El/la docente fomenta en los estudiantes el manejo de diversas estrategias	1	2	3
3	Las actividades realizadas siguen el proceso representativo de lo concreto a lo simbólico	1	2	3
4	El/la docente realiza la formalización de los aprendizajes con la participación de los estudiantes	1	2	3
5	El/la docente promueve la reflexión sobre lo aprendido en la sesión del aprendizaje.	1	2	3
6	El/la docente plantea situaciones problemáticas diversas para transferir el conocimiento construido.	1	2	3
B. Clima de aula		Valoración		
1	El/la docente trata a todos sus estudiantes con respeto	1	2	3
2	El/la docente escucha y dialoga con atención a los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, según sus necesidades de aprendizaje.	1	2	3
3	El/la docente utiliza con frecuencia expresiones de reconocimiento a los esfuerzos y logros de todos los estudiantes sin distinción	1	2	3

CUESTIONARIOS APLICADOS



INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81011 "ANTONIO RAYMONDI"

CUESTIONARIO PARA DOCENTES SOBRE MONITOREO Y ACOMPañAMIENTO

ESTIMADO DOCENTE:

Nos gustaría saber más acerca de cómo te sientes en la I.E. Para ello, queremos preguntarte que piensas y sientes sobre el monitoreo y acompañamiento pedagógico.

Tus respuestas son muy importantes porque ayudarán a mejorar nuestro desempeño directivo. Agradecemos de antemano la información que brinde.

1. ¿Conoces la ficha de monitoreo que se aplica en tu I.E.? ¿Cómo?

.....

2. ¿Qué opinas del plan de monitoreo y acompañamiento que se desarrolla en el presente año?

.....

3. ¿Cómo planifica el equipo directivo la visita para observar el desarrollo de la sesión de aprendizaje?

.....

.....

4. ¿Qué tipo de aportes brinda el equipo directivo para mejorar tu práctica docente?

.....

.....

5. ¿Consideras que el monitoreo y acompañamiento recibido durante el año es suficiente?

¿Por qué?

.....



ENCUESTA PARA ESTUDIANTES SOBRE CLIMA ESCOLAR

ESTIMADO ESTUDIANTE:

Nos gustaría saber más acerca de cómo te sientes en la I.E. Para ello, queremos preguntarte que piensas y sientes sobre ellas.

Tus respuestas son muy importantes porque ayudarán a mejorar tu escuela.

Marca con una X dentro del recuadro que corresponda a tu respuesta. Sólo puedes marcar una sola vez por cada enunciado

GRADO:

SECCIÓN:

Antes de comenzar, practica tus respuestas con los siguientes ejemplos:

ENUNCIADOS	SI	NO
Me gusta comer helados		
Me gusta comer zanahorias		

ENUNCIADOS	SI	NO
1 En clase asumimos compromisos sobre los acuerdos y normas de convivencia en el aula		
2 En clase hacemos trabajos y actividades para aprender a llevarnos bien		
3 En el aula se propone soluciones ante una situación de conflicto		
4 El/la profesor(a) nos hace reflexionar sobre las normas y acuerdos que nos ayuden a mejorar la convivencia del aula		
5 En mi Colegio cuando uno o varios niños pegan, insultan o se meten con otro, los profesores o las profesoras intervienen		

!!!Gracias por tu ayuda!!!



ENCUESTA A FAMILIAS

Estimado padre/madre de familia:

Piense en el trabajo realizado por el/la docente de su hijo durante este año y encierra a cada pregunta con un círculo como el ejemplo:

PREGUNTAS		RESPUESTAS	
¿El sol sale por las mañanas?		<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO

I. SOBRE LA COMUNICACIÓN CON EL DOCENTE

PREGUNTAS		RESPUESTAS	
1	¿El/la docente le ha brindado información sobre el desarrollo o aprendizaje de su hijo?	SI	NO
2	¿ El/la docente le ha brindado consejos útiles para apoyar a su hijo en casa?	SI	NO
3	¿El/la docente está disponible para conversar respecto de las preocupaciones que usted tiene sobre su hijo?	SI	NO
4	¿Usted asiste a las jornadas y encuentros familiares para apoyar el aprendizaje de sus hijos?	SI	NO

II. SOBRE LA ATENCIÓN RECIBIDA POR SU HIJO

PREGUNTAS		RESPUESTAS	
5	¿El/la docente le comunica de manera oportuna sobre casos de violencia contra su hijo?	SI	NO
6	¿ El/la docente está atento/a a las necesidades físicas/afectivas de su hijo? (Por ejemplo si tiene dolor o malestar, si necesita ir al baño,etc o se da cuenta si su hijo está triste o callado, molesto o distraído,etc y se lo comunica)	SI	NO

APÉNDICE N° 02

EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS DE LOS TALERES DE CONVIVENCIA REALIZADOS CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA



Taller de convivencia: **“Viviendo en armonía disfrutamos más cada día”**, con todos los actores educativos: Padres de familia, Estudiantes, administrativos, Docentes y Directivos, para priorizar la problemática de la I.E.



Taller de convivencia: **“Viviendo en armonía disfrutamos más cada día”,**
Trabajo diferenciado con cada actor educativo.

APÉNDICE 03
SESIONES PRESENTADAS POR LOS DOCENTES DEL III CICLO DEL
AREA DE MATEMÁTICA

