

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTECRISTO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA RESUELVE PROBLEMAS DE CANTIDAD EN EL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80082 “SAN FRANCISCO DE ASIS” DEL DISTRITO DE MOCHE – UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

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

VARGAS VILLACORTA, Rocío Liliana

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la problemática	4
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80082	4
1.2 Formulación del Problema Identificado	5
2. Diagnóstico	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	9
2.1.2 Resultados cualitativos.....	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	19
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	23
5.1 Marco Conceptual	23
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación	23
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico	23
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico	24
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico	25
5.1.1.2.1. Definición acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico	26
5.1.1.3. Evaluación.....	26
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	26
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.	27
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación	28

5.1.2 Área de Matemática	28
5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática	28
5.1.2.2. Competencia Matemática resuelve problemas de cantidad	29
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia resuelve problemas de cantidad.....	29
5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia resuelve problemas de cantidad.....	31
5.1.2.2.3. Planificación de sesiones de aprendizajes.....	32
5.1.2.2.4. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de Matemática.....	33
5.2 Experiencia Exitosa.....	33
6. Diseño de Plan de Acción	36
6.1 Objetivos	36
6.1.1 Objetivo general.....	36
6.1.2 Objetivos específicos.	36
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	36
7. Plan de Monitoreo y Evaluación	42
8. Presupuesto	48
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	50
10. Lecciones Aprendidas.....	53
Referencias.....	55

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas de la IE N° 80082 “San Francisco de Asís”	8
<i>Figura 2.</i> Análisis de los resultados del diagnostico.	14
<i>Figura 3.</i> Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.	18
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.	41
<i>Figura 5.</i> Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción	45
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.	47
<i>Figura 7.</i> Presupuesto de Plan de Acción.....	49

Introducción

El presente trabajo académico tiene como finalidad la implementación de un Plan de Acción, de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación con el propósito de mejorar la práctica docente de la Institución Educativa N°80082 “San Francisco de Asís”, para lo cual, haciendo uso de la técnica del árbol de problemas y objetivos, se ha logrado identificar que el equipo docente de la mencionada institución evidencia un limitado manejo de estrategias adecuadas del área de Matemática. Asimismo, el presente trabajo servirá para optar el título de segunda especialidad profesional en gestión escolar con liderazgo pedagógico, en el Programa de Formación en Servicio brindado por el Ministerio de Educación.

Para abordar oportunamente el problema anteriormente mencionado, se realizó el diagnóstico de la práctica pedagógica del personal docente de la Institución Educativa; a través de la aplicación de dos tipos de instrumentos de evaluación, un instrumento cuantitativo ficha de monitoreo y acompañamiento y un instrumento cualitativo entrevista, se posibilitó la recolección de información, que luego de ser debidamente procesada, analizada y presentada, permitió la elaboración de un Plan de Acción e intervención institucional, que contribuirá a mejorar el manejo de los procesos didácticos que el equipo docente de la institución educativa viene ejecutando.

En el presente trabajo de acción e intervención, la metodología empleada fue la caracterización y formulación del problema identificado, diagnóstico en base al análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos, relacionando los mismos con la visión institucional y la determinación de los compromisos a establecer en función a esta, seguido de la caracterización del director como líder pedagógico, el planteamiento y sustentación de alternativas de solución.

En el acápite 1, se identifica la problemática de la Institución Educativa N° 80082 “San Francisco de Asís”, caracterizándola como institución educativa, en lo referido a ubicación geográfica, infraestructura, cultura escolar, fortalezas, oportunidades, enmarcadas dentro de un enfoque territorial, que permite brindar una información detallada y amplia, luego de lo cual se da la formulación del problema identificando; sus causas, factores y efectos.

En el acápite 2, luego de haber aplicado los instrumentos de evaluación, un instrumento cuantitativo ficha de monitoreo y acompañamiento y un instrumento cualitativo entrevista, se posibilitó la recolección de información, que luego de ser debidamente procesada, analizada y presentada, permitió el establecimiento de conclusiones.

En el acápite 3, se caracteriza el rol del director como líder pedagógico, lo cual va a posibilitar la gestión de los recursos y condiciones para realizar cambios institucionales significativos, considerando para ellos las cinco dimensiones del liderazgo pedagógico propuestas por la investigación de Viviane Robinson, así como el marco del buen desempeño directivo y docente, los cuales permiten identificar las capacidades y lineamientos de política educativa requeridos.

En el siguiente acápite, se considera el planteamiento de alternativas de solución, el mismo que está centrado en la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica de las docentes de la Institución Educativa N° 80082 “San Francisco de Asís,” considerando para ello aspectos que promuevan el logro de aprendizajes de buena calidad, en una gestión por procesos y con una visión de cambios institucionales vivenciados en un clima democrático y participativo.

En el acápite 5, se pone a consideración la sustentación de las alternativas de solución priorizadas, desarrollando el marco conceptual del monitoreo, acompañamiento y evaluación, definiendo estos términos con precisión, así como se plantean estrategias, recursos e instrumentos entre otros; asimismo se considera aspectos teóricos del área curricular que corresponde. Además, este marco teórico esta, enriquecido con la investigación de experiencia exitosa, que serán estimadas como precedentes del éxito estimado.

En el acápite 6, se presenta el diseño del plan de acción, se plantean los objetivos generales y específicos y se establece la matriz del plan de acción. En el acápite 7, se considera el plan de monitoreo y evaluación, presentándose la matriz de monitoreo y evaluación del plan de acción, incidiendo en su importancia y destacando detalladamente los elementos esenciales que la componen. En el acápite 8, se establece el presupuesto organizándose los recursos financieros requeridos para la implementación de las actividades del Plan de Acción.

En el acápite 9, se tiene en consideración la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción; se da una reflexión objetiva de cómo se ha desarrollado la

experiencia vivida, en el proceso de construcción del Plan de Acción. Finalmente, en el acápite 10, lecciones aprendidas; se precisa los aprendizajes adquiridos producto de la reflexión y el análisis crítico de la experiencia vivida y se menciona la importancia de estos aprendizajes para enriquecer la práctica del liderazgo directivo. Para finalmente concluir el presente trabajo con las referencias bibliográficas, utilizadas para el desarrollo del presente trabajo.

1. Identificación de la problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80082

La Institución Educativa N° 80082 “San Francisco de Asís” está ubicada en el jirón San Jorge s/n del centro poblado Curva de Sun, distrito de Moche, Provincia de Trujillo, región La Libertad. Se encuentra a tres minutos de la ribera del río Moche a 5 kilómetros de la ciudad de Trujillo, teniendo al frente la Campiña de Moche, a su alrededor existen muchas empresas y fábricas, que constituyen a la vez fuentes de trabajo para los pobladores de la comunidad.

La comunidad en la que desarrolla sus actividades escolares la Institución Educativa N° 80082 “San Francisco de Asís” no es ajena a situaciones problemáticas; tales como, la presencia de la carretera Panamericana Sur, sin señalización ni rompe muelles a menos de 50 metros, que crea un peligro y amenaza latente para la población estudiantil y comunidad, asimismo existe la presencia de ladrilleras y fábricas en las zonas cercanas, que continuamente contaminan el medio ambiente. Frente a este contexto, la comunidad demanda a la institución formar estudiantes que sean capaces de enfrentar esta realidad y que en un ejercicio ciudadano acorde a su edad puedan proponer soluciones para revertir las situaciones antes mencionadas.

El local de la Institución Educativa N° 80082 “San Francisco de Asís” tiene una extensión de 1200 m² es propio, las paredes de material noble, los techos de canalones de éternit con una antigüedad de más de 50 años, las aulas en número de seis, están distribuidas alrededor de un patio que es a la vez una loza deportiva, contando con un ambiente de cocina, dos almacenes, una oficina administrativa, servicios higiénicos para estudiantes y docentes. Existe un proyecto de mejora, por parte de la Región, que renovará la infraestructura que ya ha sido declarada en alto riesgo.

Actualmente la Institución Educativa N° 80082 “San Francisco de Asís” brinda servicio educativo al nivel primario, se caracteriza por ser polidocente con siete docentes nombrados, una auxiliar contratada y una directora designada, con una población escolar en el presente año de 145 estudiantes entre niños y niñas provenientes de la zona, matriculados y distribuidos del primero al sexto grado, contando con 130 padres y madres de familia.

El centro poblado de Curva de Sun, en el que se encuentra la Institución Educativa N° 80082 “San Francisco de Asís” cuenta con un aproximado de 300 familias, las principales actividades económicas son la agricultura desarrollando la producción de maíz, verduras, hortalizas, alfalfa; también hay un gran número de pobladores que laboran en las fábricas y empresas de los alrededores. Los servicios básicos con lo que cuenta el centro poblado son: agua, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil y señal de cable tv. El centro poblado tiene sus veredas y calles completamente asfaltadas y también cuenta con una Institución Educativa Inicial.

Se desarrolla en la institución una política de puertas abiertas y colaboración mutua, manteniendo una relación cordial y cercana con la comunidad; pues se cuenta con el apoyo directo de las organizaciones externas como, Municipalidad local y distrital, Junta Administradora de Servicios de Saneamiento, Posta Médica, Universidad Católica Benedicto XVI, Universidad Particular Antenor Orrego, Instituto de Bellas Artes “Macedonio de la Torre” y líderes de la comunidad. También se cuenta con las organizaciones internas de la IE. como Asociación de padres de familia, Concejo Educativo Institucional, Comité de Alimentación Escolar, quienes promueven desde el ámbito que les corresponde, el logro de las metas institucionales centradas en la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego de haber analizado la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como la ECE 2015 y 2016 y registros oficiales se determinó que estos resultados son fluctuantes y poco satisfactorios porque no alcanzan el nivel de logro requerido, el mayor porcentaje se encuentra en proceso seguido por un menor porcentaje que se encuentra en inicio. Esta situación nos conlleva a formular el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80082 “San Francisco de Asís” Curva de Sun - Distrito de Moche UGEL 04 Trujillo Sur Este - La Libertad.

Para analizar y determinar el problema identificado se utilizó la técnica de árbol de problemas; entre las causas identificadas se ubica el uso de estrategias metodológicas poco efectivas para el aprendizaje del área, las cuales no están de acuerdo al enfoque

curricular del área de Matemática. Esto da lugar a que los estudiantes se hallan desmotivados sin expectativas de mejora, considerando al área de Matemática como de aprendizajes monótonos y de difícil comprensión sin encontrarle funcionalidad real. Entre los factores que se relacionan a esta causa se encuentran el poco desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes debido a la falta de motivación y/o capacitaciones y espacios para la gestión de los aprendizajes de currículo, a través de comunidades profesionales de la educación.

Una segunda causa identificada y que tiene directa relación con la arriba mencionada es que los docentes no planifican teniendo en cuenta la contextualización, ni los intereses y necesidades de aprendizaje de los estudiantes, donde los docentes no tienen motivación y/o adolecen de falta de mayores espacios adecuados para el intercambio de experiencias que posibiliten la mejora de sus desempeños. Este aspecto trae como consecuencia sesiones de aprendizaje descontextualizadas que son alejadas del interés de los estudiantes. Esta situación está relacionada con el factor de gestionar las condiciones óptimas para el desarrollo de los aprendizajes.

También podemos mencionar una tercera causa de este problema, la cual es que los estudiantes presentan conductas inadecuadas y dificultades para autorregular su comportamiento lo que se relaciona con el factor de promoción de la convivencia. Los docentes no aplican estrategias adecuadas que les permitan que a los estudiantes desarrollar capacidades requeridas para gestionar la resolución de conflictos, lo que no permite un clima adecuado para el logro de los aprendizajes de propuestos en las sesiones y ejecutados con los estudiantes.

Como cuarta causa del problema podemos mencionar el insuficiente proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes, ya que el directivo tiene muchas actividades administrativas para hacer un seguimiento al docente de manera frecuente. Un factor importante relacionado con esta causa es la planificación del monitoreo y acompañamiento, que no se cumple en la realidad. Al no tener un acompañamiento eficaz con asesoría crítica reflexiva planificado y sistemático, los docentes planifican de manera descontextualizada y la ejecución de las sesiones se hacen de manera improvisada. Han recibido talleres y/o asesoría insuficiente.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar la buena actitud y predisposición por parte de los docentes para buscar la mejora y el logro de las metas, siempre participan en las capacitaciones realizadas por UGEL, participan en las GIAS realizadas por la acompañante pedagógica. Además,

contamos como capital social con el apoyo de instituciones aliadas como universidades e institutos, municipalidades, posta médica; que desde su ámbito pueden apoyar para actividades de integración y mejora, realización de talleres, etc. A continuación, se presenta el árbol de problemas, elaborado en la etapa de diagnóstico de este Plan de Acción:

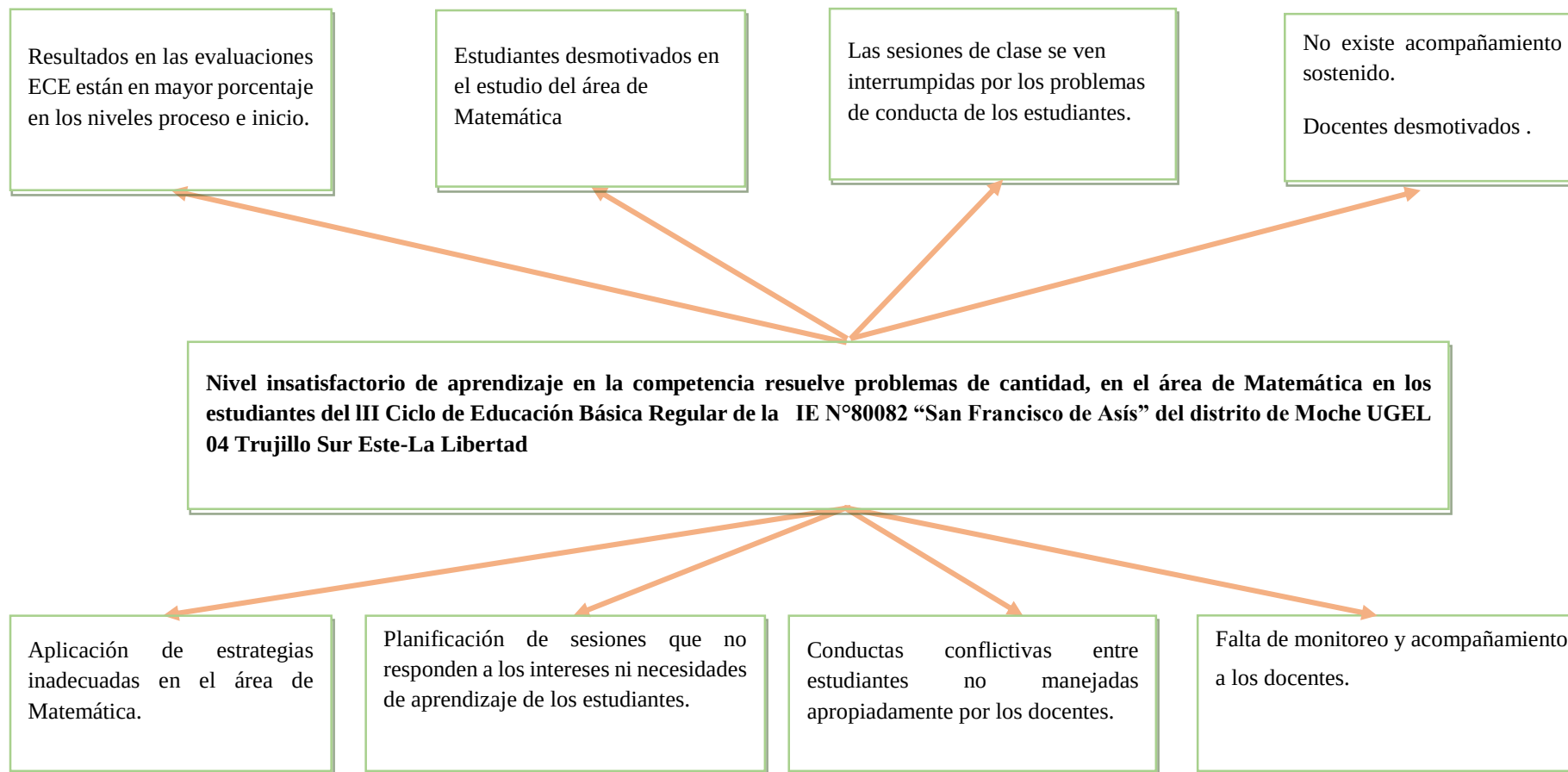


Figura 1. Árbol de problemas de la IE N° 80082 “San Francisco de Asís”

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos.

Para recoger información cuantitativa se aplicaron fichas de observación de la práctica docente. Este instrumento consideró aspectos como el manejo de estrategias didácticas y pedagógicas, la planificación contextualizada; así como, estrategias para viabilizar el clima del aula. En estos aspectos recogidos con la aplicación del instrumento mencionado se pudo recoger lo siguiente:

El 70% de docentes tiene dificultades en problematizar y/o plantear el reto cognitivo, en usar estrategias tomando en cuenta el enfoque del área de matemática y en ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa. Esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje, asimismo, no han recibido el monitoreo y la asesoría apropiados por parte del líder pedagógico.

Igualmente se pudo determinar que el 70 % de los docentes tiene dificultades para desarrollar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluir actividades para los procesos pedagógicos y didácticos dosificando el tiempo y contextualizando. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado y no tienen claro el enfoque propuesto. Asimismo, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados.

Finalmente, El 70% de docentes está en nivel de proceso para lograr promover relaciones fraternas y colaborativas entre estudiantes y así establecer un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales, ello influirá directamente para el adecuado desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Esto se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para lograr que los estudiantes gestionen adecuadamente la resolución de conflictos.

2.1.2 Resultados cualitativos. Para recoger información cualitativa del proceso de acompañamiento y monitoreo realizados a los docentes, se utilizó una guía de

entrevista a un grupo focal y se consideró aspectos como el monitoreo a las aulas, el acompañamiento a la labor docente en el aula y los procesos de evaluación docente. De este recojo de información, tenemos: El instrumento aplicado mostró que los docentes consideran que el plan de monitoreo se presenta y socializa, pero este no contempla una contextualización adecuada de las actividades ni un desarrollo personalizado de acuerdo a las fortalezas y/o debilidades encontrados por cada docente.

Asimismo, los resultados arrojan que los docentes consideran que el monitoreo y acompañamiento se realiza con poca frecuencia y que además no se considera un espacio para la asesoría que permita realizar un análisis crítico reflexivo de la práctica docente y que se debe realizar una retroalimentación formativa con sustento pedagógico, utilizando diversas formas de intervención, como por ejemplo visitas a aulas, círculos de interaprendizaje, pasantías, jornadas de autoformación docente, entre otras.

La bibliografía sobre el tema de acompañamiento y monitoreo, ha puesto en evidencia cómo las necesidades de formación continua cambian en cada etapa de la trayectoria docente. Cada momento de la profesión está atravesado por distintas exigencias y preocupaciones. Se requieren por lo tanto contenidos y dispositivos diferentes de formación, adecuados no solo a cada fase de la carrera sino también a los contextos de desempeño singulares y variables. También inciden las dimensiones personales. La construcción de la profesión –si bien comparte rasgos comunes– también se diferencia en cada trayectoria individual, en las formas de concebir y asumir la tarea que cada profesor construye idiosincrásicamente. Lea Vezub -Andrea Aliad (2012).

2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo

El problema diagnosticado y en torno al cual gira el presente trabajo académico es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática en los estudiantes del III Ciclo de la EBR de la Institución Educativa 80082 “San Francisco de Asís” del distrito de Moche-UGEL 04-

TSE-La Libertad. Para diagnosticar este problema se aplicó instrumentos cuantitativos y cualitativos.

Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para usar estrategias metodológicas referidas al enfoque del área de matemática y acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje, sus intereses y necesidades. Asimismo, no planifican teniendo en cuenta la contextualización correspondiente y los intereses y necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Esto se debe a que los docentes no han recibido la asesoría correspondiente ni ha sido monitoreada permanentemente, tampoco se ha realizado un trabajo colegiado sostenido para fortalecer sus capacidades.

Así se observa que el problema guarda relación directa con los procesos estratégicos PE0 1.1 - 1.2 -1.3 - PE0 3.18, puesto que el problema diagnosticado debe observarse claramente en la planificación de los documentos de gestión como PEI, PCI, PAT a fin de que todas las actividades y objetivos apunten a su solución. Así mismo se involucra específicamente los procesos misionales u operativos PO02-PO03-PO04 y los que se derivan de ellos PO02.1 - PO02.2 - PO02.3 - PO03.1 - PO03.2 - PO03.3 - PO04.1 - PO04.2 -PO04.3 - PO04.4, puesto que el problema, sus causas y alternativas de solución están relacionadas con preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes, fortalecer el desempeño docente, de igual manera desarrollar trabajo colegiado y realizar acompañamiento pedagógico.

Asimismo, las conclusiones obtenidas a partir del instrumento cualitativo nos refieren que el monitoreo y acompañamiento que se realiza en la escuela es a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como un espacio de asesoría. Sin embargo, no se realiza de manera frecuente, además no se han socializado, ni contextualizado los instrumentos de monitoreo con la comunidad educativa. Por otro lado, los círculos de inter aprendizaje sí se han realizado, pero en número insuficiente para lograr el fortalecimiento de las capacidades del docente.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión PO04.3 El cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera se relaciona con las competencias seis. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta del MBDD. Finalmente se puede concluir que no se ha

cumplido con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la Institución Educativa.

El reto que tiene el directivo es elevar el nivel de logro de aprendizajes en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de la IE N° 80082 “San Francisco de Asís” del distrito de Moche-UGEL 04 Trujillo Sur Este. Presentándose también los siguientes desafíos: elaborar la planificación curricular en forma adecuada y contextualizada tomando en cuenta las demandas de los estudiantes. Asimismo, se tiene que aplicar estrategias metodológicas pertinentes para la resolución de problemas de cantidad, se debe incorporar dentro de las sesiones de aprendizaje actividades de convivencia democrática y participativa, de igual forma se tiene que realizar el monitoreo y acompañamiento a los docentes en la práctica pedagógica y en forma permanente.

Todas estas acciones nos permitirán atender las causas del problema identificado y serán consideradas en el Plan de Acción como propuestas de solución.

A continuación, presentamos el cuadro que resume la relación entre la visión de cambio, los compromisos de gestión y el MBDD.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de matemática en los estudiantes del III ciclo de EBR de la IE N° 80082 “San Francisco de Asís” del distrito de Moche UGEL 04 Trujillo Sur Este.	Resultados cuantitativos: ➤ El 70% de los docentes se encuentran en nivel de proceso en el Desarrollo de estrategias para generar nuevos aprendizajes. ➤ El 70% de docentes no elabora su planificación curricular contextualizada, ni con enfoque del área. ➤ El 70% de los docentes se encuentran en el nivel de proceso en problematiza y/o plantea el reto cognitivo. ➤ El 67% de docentes se encuentran en el nivel de proceso de logro en Acompañamiento del ritmo de aprendizaje de los estudiantes. ➤ El 70% de docentes está en nivel de proceso para lograr promover relaciones fraternas y colaborativas entre estudiantes	PO02.1 : Realizar la programación curricular Gestionar los aprendizajes PO04.4: Evaluar los aprendizajes	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.	Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje 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 aprendizajes.

	Resultados cualitativos: ➤ El plan de monitoreo y acompañamiento existe y es socializado en la IE. ➤ El acompañamiento se realiza en forma limitada, por tener aula a cargo, es necesario que se utilice diversas estrategias como asesoría personalizada, retroalimentación crítico-reflexiva y círculos de inter aprendizaje aprovechando las potencialidades de los docentes para la mejora de su práctica pedagógica.	PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa	Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. 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.
--	---	--	---	---

Figura 2. Análisis de los resultados del diagnostico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Apoyándose en estudios cuantitativos que vinculan liderazgo con resultados de estudiantes, Viviane Robinson citado en el módulo introductorio MINEDU 2016 define cinco dimensiones de liderazgo pedagógico que lo hacen eficaz; la primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de matemática, socializar las mismas con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Estas acciones harán posible que los esfuerzos se viabilicen y orienten hacia un norte común que será la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión, obtención y asignación de recursos estratégicos, en referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa en el área de matemática en todas las aulas para su uso respectivo. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de resolución de problemas en el área de matemática. Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica

La última dimensión asegurar un entorno ordenado y apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado. Es necesario implementar los espacios pedagógicos para el trabajo cómodo y eficiente. Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Lo expuesto anteriormente, podemos visualizarlo en el siguiente cuadro:

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO SEGÚN VIVIANE ROBINSON	¿QUÉ DEBO HACER PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA?	¿POR QUÉ? ¿PARA QUÉ?
Establecimiento de metas y expectativas	-Generar estrategias didácticas innovadoras y pertinentes para implementar las sesiones de aprendizaje para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad (Matemática)	-Para mejorar el desarrollo de la capacidad resuelve problemas de cantidad y conseguir el nivel de logro satisfactorio en el área de Matemática.
Obtención y asignación de recursos de forma estratégica	-Promover el uso de materiales educativos adecuados y pertinentes para el desarrollo de la competencia de resuelve problemas de cantidad. -Promover la ejecución de talleres sobre el uso de material educativo para el desarrollo de la competencia de resuelve problemas de cantidad del área de matemática.	-El buen uso de materiales educativos es importante en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje para lograr los propósitos y metas pedagógicas.
Planificación coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	-Jornadas de reflexión con los docentes sobre la enseñanza y el análisis del currículo nacional. -Taller sobre planificación curricular con CN (programaciones, unidades y sesiones de aprendizaje). -Monitoreo y acompañamiento a los docentes de manera continua desde un enfoque crítico reflexivo para fortalecer los procesos didácticos y pedagógicos.	-La planificación curricular y la enseñanza de los docentes tienen estrecha relación con los resultados de aprendizaje de los estudiantes, considerando que los docentes tienen que conocer el CN para poder aplicarlo. -El monitoreo y acompañamiento nos permite conocer las dificultades y potencialidades que tiene los docentes en su práctica pedagógica y de manera crítica y reflexiva proponer acciones de mejora a través del trabajo colegiado. -La mejora de los estudiantes deben monitorearse a través de la observación permanente para determinar las estrategias empleadas son adecuadas.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	-Organizar talleres sobre procesos pedagógicos en el desarrollo de las sesiones de Matemática. -Organizar las pasantías entre docentes del mismo grado.	-Es importante que los docentes reconozcan sus debilidades y potencialidades para que desarrollen un trabajo colaborativo y se logre las metas establecidas de aprendizaje.

Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	-Contar con los recursos y condiciones adecuadas para el desarrollo de los aprendizajes.	-Asegurar que donde se desarrollan los aprendizajes sean ambientes agradables que permitan a los estudiantes sentirse motivados y seguros para alcanzar los aprendizajes.
--	--	---

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Después de haber determinado la situación problemática que afecta los aprendizajes de los estudiantes de la Institución Educativa N° 80082 “San Francisco de Asís”, que es el bajo nivel de logro en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática, analizando las alternativas de solución se plantea como las más pertinente la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica (MAE). Este plan contempla, por ejemplo, actividades como visitas a aula, GIAS, jornadas de reflexión. Desde la perspectiva del director como Líder Pedagógico es el quien va a gestionar las condiciones necesarias para que este plan sea exitoso y logre sus objetivos asumiendo un rol protagónico.

El Plan de MAE propuesto líneas arriba, como alternativa de solución a la situación problemática identificada, involucra los compromisos de gestión escolar 1 Progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiantes de la IE, compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y compromiso 5 Gestión de la convivencia escolar. El desarrollo de este plan y de las actividades propuestas en el mismo, va a permitir generar las condiciones necesarias para que el equipo docente fortalezca sus capacidades profesionales, esto tendrá un efecto directo en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en la institución y por ende responderá a los objetivos de los compromisos mencionados.

El MAE responderá a las necesidades y expectativas de los docentes al desarrollar el área de Matemática; verbigracia su necesidad de capacitarse mejor en estrategias didácticas, en planificación curricular y otros. Así mismo, el MAE responderá al contexto del centro poblado de Curva de Sun, zona de trabajo agrícola de fábricas y empresas, de ladrilleras; con la existencia, además, de situaciones problemáticas desprendidas de familias disfuncionales. Este contexto será considerado, por ejemplo, en la planificación de sesiones de aprendizajes para resolver problemas de cantidad por medio de situaciones significativas e interesantes y de su realidad concreta para los estudiantes.

El MAE considerada como propuesta de solución a la problemática identificada en la Institución, se sustenta en primer lugar en la norma RSG-008-2016 MINEDU que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación básica, considerando a este como un proceso de mejora continua en las Instituciones

Educativas, teniendo en cuenta los enfoques reflexivo crítico, inclusivo e intercultural; siendo la finalidad lograr una práctica pedagógica efectiva por parte de los docentes que permitan evidenciar logros de aprendizaje en nuestros estudiantes. Así como lo menciona Elizabeth Riveros en *El Acompañamiento y la Educación Popular*, el Acompañamiento es una estrategia formativa en la que se trabaja personalmente con el docente y equipo directivo en su propio ámbito de trabajo, en su práctica cotidiana y a partir de sus necesidades específicas.

El MAE es una alternativa viable, como lo muestran los logros obtenidos en la realización de diversas experiencias exitosas. Tal es el caso de la experiencia titulada *El efecto del Acompañamiento Pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú*, realizada por Rodríguez, Leyva y Hopkins el año 2016. Según se concluye en el informe final de la experiencia, el acompañamiento pedagógico muestra evidencia de tener impactos sobre el rendimiento escolar, incrementando la efectividad del programa. Otra experiencia exitosa en el campo del acompañamiento pedagógico es el realizado para mejorar la calidad educativa con el apoyo de Fundación Telefónica, en la IE “Luisa Del Carmen Del Águila Sánchez” La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín.

Es importante también considerar el Monitoreo como proceso de recolectar, analizar y utilizar información relevante para hacer seguimiento al progreso en este caso de la práctica pedagógica de los docentes y luego poder tomar decisiones acertadas para la mejora de la gestión es un elemento gravitante en el Marco del Buen Desempeño Directivo. Las acciones de monitoreo y acompañamiento se encuentran dentro de las funciones que deben realizar los líderes pedagógicos. Igualmente, la evaluación relacionada con la práctica docente es un elemento fundamental para la mejora, pues reflexionando los resultados podemos marcar el rumbo viable para el logro de las metas institucionales.

Considerando al MAE como la alternativa de solución adecuada, puesto que el directivo debe asumir el rol de líder pedagógico que establece metas y expectativas relacionadas con el logro de aprendizajes, impulsando el desarrollo profesional del docente con la promoción de espacios de reflexión personal en un ambiente agradable y seguro durante el acompañamiento, en el seno de una comunidad profesional de aprendizaje para identificar los logros y dificultades de su práctica pedagógica y mejorar esta en un ambiente colaborativo. Así mismo los docentes asumirán su participación con la reflexión crítica sobre su práctica pedagógica desarrollando y

fortaleciendo sus capacidades profesionales. Los padres de familia aportaran al MAE los recursos necesarios para la ejecución de algunas actividades planteadas.

Además de lo expuesto líneas arriba, el MAE tiene estrecha relación con los procesos de gestión de la institución referidos a la formulación del PAT (PE01.3), en el cual se implementan todas las actividades que van a contribuir a la mejora de los aprendizajes. Por tanto, el líder pedagógico debe monitorear el desarrollo de los procesos de la Institución Educativa (PE03.1) y adoptar medidas para la mejora continua (PE03.3), atendiendo prioritariamente el desarrollo de la investigación pedagógica (PO03.2) con la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3). Los docentes motivados mejorarán el desarrollo de las sesiones de aprendizaje (PO04.1) y se interesarán en promover la convivencia escolar (PO05.1) previniendo y resolviendo conflictos (PO05.2) que involucran la visión de cambio institucional.

El MAE, la Gestión Curricular, el Marco del Buen Desempeño del Directivo y los compromisos de Gestión Escolar evidencian vinculación entre sí, pues la centralidad de la gestión curricular está constituida por el aprendizaje de los estudiantes, quienes podrán avanzar con la orientación de los docentes y el liderazgo pedagógico del directivo logrando una mejora en los aprendizajes del área de matemática. En este sentido, el MAE se concretiza en el compromiso 4, referido al monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica y en la competencia 6, que considera la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

El directivo tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBD Directivo, competencia 2), cumpliendo con el compromiso 5 al gestionar la convivencia escolar. Para desarrollar el trabajo colegiado, los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados en la resolución de problemas de cantidad, mientras que los padres de familia deben cooperar con los docentes y el directivo debe liderar el trabajo, de manera que la comunidad educativa pueda tomar decisiones de mejora en los aprendizajes.

Para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica en la Institución Educativa “San Francisco de Asís” se presentan algunas dificultades como promover la reflexión crítica con docentes que no actualizan su práctica, no desarrollan una cultura de autoevaluación; asimismo con aquellos

docentes que, en horario alterno, trabajan en instituciones particulares. Estas dificultades se enfrentarán creando espacios para realizar visitas de monitoreo y acompañamiento al aula, de manera sostenida, organizando círculos de interaprendizaje en horarios estratégicos. Desde este contexto, el MAE permitirá que el directivo asuma nuevos retos con el fin de fortalecer la capacidad profesional de los docentes y elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

En conclusión, precisemos que el MAE considera la retroalimentación formativa como una estrategia viable de mejora de la práctica pedagógica, teniendo en cuenta que el directivo brindará una asesoría pertinente y personalizada, partiendo de las dificultades detectadas en los docentes. De igual forma, considera estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del desempeño docente para verificar los avances y mejoras de la práctica pedagógica en el área de matemática, encaminándolos a apoyar en la solución de la problemática identificada.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. El impacto del liderazgo directivo es la segunda variable al interior de la escuela con capacidad de movilizar los resultados, luego de la labor que realizan los profesores (Leithwood, 2008). Un director con liderazgo pedagógico demuestra capacidad para conducir a su equipo docente hacia niveles altos de desempeño, sin presiones, generando la reflexión sobre la práctica pedagógica para orientar a la escuela hacia la mejora de los aprendizajes, teniendo en claro los propósitos y formas de llevar a cabo estos procesos.

5.1.1.1. **Monitoreo pedagógico.** Es una labor inherente al desempeño del directivo es un aspecto modular en los nuevos enfoques sobre educación y liderazgo pedagógico, pues a través de la ejecución de estrategias de monitoreo se puede identificar de forma contextualizada y objetiva las fortalezas y debilidades de la práctica docente y por lo tanto plantear estrategias adecuadas para su mejora. Monitorear es una labor más técnica a diferencia de la supervisión.

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* Se puede definir como monitoreo al seguimiento efectivo que el equipo directivo realiza al docente en aula, con el propósito de obtener información actualizada y directa, que le permita re direccionar o potenciar el trabajo que viene desarrollando con los estudiantes; para propiciar el logro de aprendizaje de buena calidad en estos, a través de aplicación efectiva de la didáctica, técnicas, estrategias, recursos, medio y materiales o todo aquel insumo que va a contribuir al resultado óptimo en su desempeño docente; dentro de una práctica de respeto, responsabilidad y compromiso.

Para efectos de este trabajo académico se tomará como referente la definición de monitoreo pedagógico, donde el monitoreo es considerado como un proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en aula (Minedu, 2013) y que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión y es además un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo. Para dar solución la problemática diagnosticada en la IE N° 80082 “San Francisco de Asís” se ha considerado el monitoreo como un aspecto

clave que permitirá a los docentes mejorar su praxis de acuerdo a la realidad de la institución educativa y lo planteado en su plan de mejora.

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Es necesario desarrollar

estrategias que van a permitir ejecutar el monitoreo pedagógico de una manera objetiva y real además con el respeto pertinente por las capacidades profesionales adquiridas por los docentes en su experiencia dentro del aula. Se desarrollará, por ejemplo:

-*Visita a aula*, esta estrategia plantea que el equipo directivo visita el aula para observar y precisar los indicadores de desempeño que serán considerados en el plan de mejora por cada docente visitado, para que este pueda ser personalizado y tenga mejores resultados. Al aplicar esta estrategia en el plan de MAE de la IE N° 80082 “San Francisco de Asís” se registrará las mejoras alcanzadas progresivamente por cada docente, en base a los compromisos y en referencia a los indicadores determinados.

Estas visitas a aula nos permitirán la observación in situ de las prácticas pedagógicas y las interacciones durante la sesión de aprendizaje en el área de Matemática, donde se prioriza nuestra problemática, para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente teniendo en cuenta lo observado, reconociendo y respetando el actuar y la experiencia de cada uno. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior, para su planificación.

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* Estos instrumentos son utilizados por el observador del desempeño docente, en este caso el directivo para recolectar la información y detectar el nivel de la praxis docente. Se considera instrumento para tal fin:

-*La Ficha de Monitoreo.* Es un instrumento que sintetiza de manera estructurada y homogénea, información sobre el desempeño docente, es asimismo un instrumento de recojo de información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica. La primera parte de la ficha recoge información general tanto de la institución educativa como del docente a visitar: datos generales, descripción de la escala de valoración, área a evaluar, considera la observación de los procesos pedagógicos y observación del área curricular específica que se va a monitorear.

-*El Cuaderno de Campo.* Es considerado una pieza fundamental en el monitoreo y acompañamiento pedagógico, porque permite retratar por escrito el momento de la sesión de aprendizaje desarrollada por el docente, luego permitirá la reflexión y análisis sobre estos comportamientos y actividades observadas en la praxis docente.

5.1.1.2. ***Acompañamiento pedagógico.*** Es el aspecto medular del plan de MAE a ejecutarse y se considera una herramienta para brindar soporte técnico y emocional-ético y efectivo para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. Visto desde una perspectiva horizontal, donde existen relaciones colaborativas, sirve para que el docente perciba, comprenda y formule su problemática, trabajándola en espacios de reflexión colectivos que le permitirán encontrar estrategias y posibilidades de solución adecuadas a su contexto.

5.1.1.2.1. ***Definición acompañamiento pedagógico.*** La Resolución de Secretaría General N.º 008-2016-MINEDU, manifiesta que el Acompañamiento es la estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al profesor de aula para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula. Entendido de esta manera el acompañamiento pedagógico se convierte en la estrategia más importante para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, puesto que al acompañar al docente y ayudarlo al fortalecimiento de sus capacidades, el resultado, evidentemente, se verá reflejado en forma directa en los aprendizajes que serán optimizados.

En la IE N° 80082 “San Francisco de Asís” se planifica y se cuenta con el plan de MAE, pero no se ha realizado el acompañamiento en forma sostenida, ni se ha socializado efectivamente el plan ni sistematizado los resultados del mismo. El Acompañamiento ha sido insuficiente, esta situación se evidenció en el instrumento cualitativo aplicado para el diagnóstico del Plan de Acción. Es un desafío el poder ejecutar el plan de MAE que se está elaborando y poder obtener resultados que favorezcan la solución de nuestro problema priorizado, que es el bajo nivel de aprendizaje de la competencia matemática resuelve problemas de cantidad. Para ello se brindará asesoramiento permanente visitando y apoyando a los docentes de la institución en temas relevantes de su práctica pedagógica.

En el aspecto de acompañamiento se tomará en cuenta los enfoques reflexivo-crítico, inclusivo, intercultural, donde el docente reflexiona y revisa su práctica pedagógica y desarrolla o mejora sus habilidades personales y capacidades profesionales para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes; de igual manera, se esfuerza para dar respuesta a la diversidad de necesidades, respetando y valorando la pluralidad cultural y lingüística de sus estudiantes. Es el directivo el directamente responsable de generar una serie de actividades con el objetivo de brindar asesoría al

docente y generar también el clima y espacios adecuados para que este acompañamiento sea efectivo.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Entre algunas de las estrategias que serán consideradas en el MAE de la Institución Educativa N° 80082 “San Francisco de Asís” se cuentan:

-*Las visitas en aula con asesoría personalizada.* Implican un proceso de observación participante y registro de hechos, asesoría y compromisos en función de los propósitos preestablecidos. Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, contar con información confiable y oportuna, y prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes

-*Círculos de Interaprendizaje.* Son espacios que permiten el intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos del mismo contexto u otro semejante, en estos se abordan en forma grupal diferentes temas sobre el trabajo pedagógico y se socializan y valoran las practicas docentes exitosas mediante la discusión y reflexión crítica; en algunos casos permiten la reflexión de algunas estrategias pedagógicas. En estos se debe lograr la participación activa de todos o la mayoría y extraer ideas fuerzas o consensos como resultados de la reflexión conjunta. Esta estrategia permitirá fortalecer la comunicación, el trabajo colaborativo, la socialización de experiencias y la resolución conjunta de problemas que se presentan en la práctica pedagógica de la institución educativa.

-*Talleres de capacitación pedagógica.* Se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora, de igual forma ofrecen la posibilidad de confrontar la experiencia con una práctica educativa de calidad, con un especialista en el tema. Con esta estrategia también se facilita la reflexión, la producción individual y grupal. El directivo para facilitar esta estrategia que está considerada en el plan de MAE de la Institución Educativa, estará a cargo de la planificación participativa el apoyo logístico y la responsabilidad de sistematizar la información relevante sobre los resultados del taller.

5.1.1.3. **Evaluación.** El propósito principal de la evaluación del desempeño en el aula es el desarrollo profesional en beneficio del docente y de sus estudiantes, que la evaluación no sea considerada como un acto punitivo o de jerarquía sino como un proceso que será muy útil para potenciar las capacidades pedagógicas de los docentes.

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* La evaluación referida al desempeño docente

se define como la detección oportuna de las fortalezas y debilidades detectadas en el docente de aula. Desde un punto de vista formativo la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica que busca en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad sobre la calidad de educación que brinda, además identificar sus necesidades de aprendizaje y desarrollo asumida como estrategia fundamental para optimizar el desempeño docente en aula y que posibilite el reto de asumir metas de superación profesional, estimadas en forma objetiva evitando la práctica docente habitual, conformista y auto permisiva.

El reto que asumirá el directivo en este aspecto es que esta evaluación sea tomada como un elemento motivador entre los docentes de la institución y no sea entendida como un elemento de control o meramente burocrático perdiendo su verdadera esencia. Que los docentes estén permanentemente involucrados en el proceso y que asuman lo que el Marco del Buen Desempeño Docente requiere. es importante también que la evaluación y la autoevaluación sea institucionalizada, para un resultado sostenido en el tiempo.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación.* Heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación. Almuíñaz (2013), distingue distintos modelos de evaluación de la práctica docente, entre ellos tenemos el modelo centrado en el perfil docente, el centrado en los resultados obtenidos, el centrado en el comportamiento del docente en el aula, el basado en la opinión de los estudiantes, evaluación a través de pares, de autoevaluación y a través de portafolio.

En el presente trabajo se utilizarán las visitas al aula como tipo de heteroevaluación, observación de pares como tipo de coevaluación e informes del propio docente como tipo de autoevaluación, los que se detallan a continuación:

- *Heteroevaluación.* Visitas al aula, para evaluar a los docentes no se debe atender a lo que estos hacen, sino mirar lo que acontece en los estudiantes como consecuencia de lo que el profesor hace. Se evalúa al docente mediante la comprobación de los aprendizajes.

- *Coevaluación.* Evaluación a través de pares, es el procedimiento mediante el cual, por los docentes de una misma Institución Educativa, o externos a ella, juzgan el desempeño de otros profesores, se realiza una retroalimentación de la observación de clases por pares evaluadores, generándose un intercambio intencionado entre los pares y los docentes evaluados.

- *Autoevaluación*. Informes del propio docente, es un modelo, donde el docente es el informante de los productos relacionados con su ejercicio, aunque en ocasiones se pueden incluir evidencias de otras fuentes (opiniones de estudiantes y colegas, etc.). Es bastante completo, ya que puede comprender autoevaluaciones, expectativas actuales y metas futuras del profesor.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación*. Estos instrumentos permiten que se pueda obtener datos fidedignos para ser sistematizados y permitan la toma de decisiones. Son instrumentos de Evaluación los siguientes:

-*Ficha de observación de aula*, instrumento de recolección de información cualitativa y cuantitativa de la práctica docente en aula, que nos permite sintetizar el desempeño docente en aula.

-*Rúbrica de observación de aula*. Es un instrumento que evalúa el desenvolvimiento del docente con sus estudiantes en el aula. Se entiende por aula a los diferentes espacios educativos donde el docente y los estudiantes interactúan; por ejemplo, los laboratorios, patios, etc. Consta de descriptores de desempeño docente de acuerdo a niveles que van del grado 1 hasta el 4, de acuerdo al nivel alcanzado por el docente se podrá recomendar estrategias para la mejora de su labor pedagógica.

5.1.2 Área de Matemática

5.1.2.1. *Enfoque del área de Matemática*. Actualmente la sociedad está caracterizada por el cambio de paradigmas es una sociedad en constante movimiento, flexible e indeterminada, esta situación demanda ajustes constantes e involucra indefectiblemente a la educación; por lo tanto, el proceso educativo se convierte en un factor bastante complejo que depende mucho del enfoque con que se aborde. En el campo específico del área de matemática.

En el sistema educativo peruano se aplica el enfoque centrado en la resolución de problemas, fundamentándose en que la construcción del conocimiento matemático partió de la necesidad de resolver problemas cotidianos y por eso mismo el conocimiento se diversifica. La resolución de situaciones problemáticas es el medio principal para establecer relaciones de funcionalidad matemática con la realidad cotidiana; con esto se busca que los estudiantes valoren y aprecien el conocimiento matemático. El Ministerio de Educación (2013) señala que el enfoque pone énfasis en un saber actuar pertinente ante una situación problemática, presentada en un contexto particular y preciso, que moviliza una serie de recursos o saberes, a través de actividades que satisfagan determinados criterios de calidad. Permite distinguir:

- Las características superficiales y profundas de una situación problemática.
- Relaciona la resolución de situaciones problemáticas con el desarrollo de capacidades matemáticas.
- Busca que los estudiantes valoren y aprecien el conocimiento matemático. Por eso propicia que descubran cuán significativo y funcional puede ser la Matemática ante una situación problemática.

5.1.2.2. **Competencia Matemática resuelve problemas de cantidad.** La competencia matemática se define como un saber actuar en un contexto particular, que nos permite resolver situaciones problemáticas reales o de contexto matemático. (Rutas de aprendizaje 2015). Para el caso en particular del problema priorizado es de interés la competencia matemática resuelve problemas de cantidad, la que implica resolver problemas relacionados con cantidades que se puedan contar y medir para desarrollar progresivamente el sentido numérico y de magnitud, la construcción del significado de las operaciones, así como la aplicación de diversas estrategias de cálculo y estimación.

En los estudiantes de la institución educativa, se pudo diagnosticar que el nivel de logro de aprendizaje es deficiente en esta competencia. Por lo tanto es imprescindible que sea objeto de mayor interés que los docentes logren el desarrollo de esta competencia, pues esto permitirá que los estudiantes integren y relacionen capacidades como matematizar situaciones, comunicar y representar ideas matemáticas, elaborar y usar estrategias para resolver problemas. De igual manera el estudiante puede razonar y argumentar al expresar sus conclusiones y respuesta, generando ideas matemáticas.

5.1.2.2.1. *Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia resuelve problemas de cantidad.* Para desarrollar la competencia resuelve problemas de cantidad, se debe brindar oportunidades a los estudiantes para resolver problemas relacionados con las cantidades en situaciones de contexto reales o simuladas pero factibles para que estas generen en los niños retos y conflictos cognitivos que les impulse a actuar y pensar matemáticamente, explicando o formulando problema y también organizando estrategias para darle solución. Algunas estrategias para ser aplicadas en el desarrollo de esta competencia son:

-*Resolución de problemas*, propuesto por autores como Polya, Burton, Mason, Stacey y Shoenfeld sugieren pautas para la resolución de problemas. Los siguientes pasos (García, 1992) se basan en los modelos de dichos autores: Pasos de la estrategia:

Comprender el problema. Lee el problema despacio. ¿De qué trata el problema? ¿Cómo lo dirías con tus propias palabras? ¿Cuáles son los datos? (lo que conoces). ¿Cuál es la incógnita? (lo que buscas). ¿Cuáles son las palabras que no conoces en el problema? Encuentra relación entre los datos y la incógnita. Si puedes, haz un esquema o dibujo de la situación.

Concebir un plan o diseñar una estrategia. ¿Este problema es parecido a otros que ya conoces? ¿Podrías plantear el problema de otra forma? Imagínate un problema parecido, pero más sencillo. Supón que el problema ya está resuelto, ¿cómo se relaciona la situación de llegada con la de partida? ¿Utilizas todos los datos cuando haces el plan?

Llevar a cabo el plan o ejecutar la estrategia. Al ejecutar el plan, comprueba cada uno de los pasos. ¿Puedes ver claramente que cada paso es el correcto? Antes de hacer algo, piensa: ¿qué consigo con esto? Acompaña cada operación matemática de una explicación contando lo que haces y para qué lo haces. Cuando tropieces con una dificultad que te deja bloqueado, vuelve al principio, reordena las ideas y prueba de nuevo.

Reflexionar sobre el proceso seguido. Revisar el plan. Lee de nuevo el enunciado y comprueba que lo que te pedían es lo que has averiguado. Fíjate en la solución. ¿Te parece que lógicamente es posible? ¿Puedes comprobar la solución? ¿Puedes hallar alguna otra solución? Acompaña la solución con una explicación que indique claramente lo que has hallado. Utiliza el resultado obtenido y el proceso que has seguido para formular y plantear nuevos problemas.

-El control de asistencia, consiste en registrar la asistencia diaria en carteles o gráficos que deben ser dinámicos, graduales y progresivos, para que los niños vayan obteniendo el dominio de las capacidades y conceptos a trabajar. Esta estrategia es de fácil aplicación y se puede realizar con la participación activa de los estudiantes, involucrándolos y realizando innovaciones para que ellos lo consideren algo divertido y sencillo y a la vez pueden ir afianzando sus aprendizajes,

-La Tiendita, para comprar o vender, esta debe permitir generar situaciones de contexto real en las que la matemática no se presentara como algo cercano, real e integrado a lo cotidiano. Los estudiantes podrán vivenciar el uso real de los números en situaciones donde deben contar, clasificar medir el tiempo, los precios, etc. Es esta actividad donde se simula una realidad cercana a ellos y donde pueden participar desde su planificación, organizando los materiales, confeccionándolos, etc

-Buscamos números en diversos textos; para aplicar esta estrategia consiste en buscar números que aparecen en diversos textos de tarjetas, invitaciones, noticias, calendarios, etiquetas, el DNI, entre otros, cercanos y conocidos para el niño. Una vez identificados los números, se trabaja sobre sus diferentes usos, por ejemplo, en una invitación podemos encontrar números que nos indican direcciones y otros que nos indican la hora y la fecha. De esta manera los niños van afianzando el proceso. El propósito de esta actividad es que los estudiantes comuniquen y representen los usos de los números en diversos contextos y también problematizar al resolver problemas relacionados con el tiempo usando diversas estrategias de cálculo.

-Quien llega primero al diez; esta estrategia consiste en ir agregando las cantidades que se obtienen al lanzar un dado, hasta lograr llegar a 100. En el transcurso de la actividad, el niño debe realizar los canjes necesarios con el material Base Diez. El propósito de esta actividad es que los niños desarrollen la capacidad de razonar y argumentar ideas matemáticas, al indicar quién está ganando en el juego, y que expliquen por qué. La sustentación deberá estar basada en el principio de valor posicional de los números, y en lo que comprenden sobre el sistema de numeración decimal y los canjes de diez unidades a una decena y de diez decenas a una centena.

5.1.2.2.2. *Recursos metodológicos para desarrollar la competencia resuelve problemas de cantidad.* No todos los niños y niñas aprenden de la misma manera, por lo que es necesario diversificar los recursos, se debe tener en cuenta las necesidades de los niños y niñas al utilizar diferentes recursos en las prácticas matemáticas, un factor muy importante y fundamental es la creatividad y la pertinencia de estos recursos, que partan de experiencias situaciones concretas, incorporar el juego, el trabajo en equipos, la asamblea, el dentro-fuera, los talleres y las normas grupales, entre otros. Un recurso metodológico interesante es el sector de matemática que debe estar organizado de acuerdo con los objetivos pedagógicos de la unidad y los intereses de los niños, quienes participarán activamente en su creación.

En el mencionado sector y como base para plantear diversas actividades, se puede contar aquí con material no estructurado como naipes o juegos de cartas: para sumar y restar aplicando lo que conocen sobre estrategias de cálculo; ordenar de menor a mayor, o viceversa; hallar dos cartas que sumen 10, etc.; obtener la carta más alta. Dados: para determinar quién obtiene la mayor cantidad y avanzar sobre la recta numérica. Damas o ajedrez: para desarrollar el pensamiento estratégico. Tangram: para crear y reproducir figuras. Material reciclado (cajas, latas, botellas, etc.): para construir maquetas del

colegio, de su casa o de otros lugares. Materiales estructurados Bloques de construcción: para realizar representaciones de una casa, construir un castillo o construir calles y avenidas. Bloques lógicos para clasificar por color, forma, tamaño o grosor, reproducir y crear figuras.

5.1.2.2.3. *Planificación de sesiones de aprendizajes.* La sesión de aprendizaje organiza de forma secuencial y temporal las actividades que se desarrollaran en ella se con mayor detalle cómo se combinan los recursos, materiales, estrategias y actividades pertinentes para alcanzar los propósitos de aprendizaje en el marco de una situación significativa para el estudiante. Entre las causas identificadas en del problema priorizado se detectó que los docentes de la IE. “San Francisco de Asís” no planifican sus sesiones en forma pertinente; es decir teniendo en cuenta el contexto, siguiendo el proceso de planificación considerando una situación de interés y relevancia para los estudiantes.

Entre los elementos más importantes que debe llevar una sesión de aprendizaje, están:

- *Título.* Se elabora a partir de la actividad principal o el producto que se obtendrá de la sesión o del conjunto de sesiones.

- *Propósitos de la sesión de aprendizaje.* Indican las competencias, los desempeños y enfoques transversales que se desarrollarán en la sesión y son tomados de la unidad didáctica.

- *Preparación de la sesión de aprendizaje.* Se deben responder dos preguntas: ¿Qué necesitamos hacer antes de la sesión? y ¿qué recursos o materiales se utilizarán en esta sesión? ¿Cuánto tiempo se requerirá?

- *Momentos de la secuencia didáctica.* Inicio, en este momento, se recogen y activan los saberes previos a través de preguntas, de un diálogo, entre otras actividades. Además, se debe comunicar a los estudiantes el propósito de la sesión, es decir, cuál será el reto a cumplir, qué aprenderán y cómo se darán cuenta de que están aprendiendo. Problematicación, en el desarrollo se debe tener claro qué producto van a obtener los estudiantes con ayuda del docente. Para ello, es necesario contar con actividades, estrategias, técnicas y materiales que se puedan usar de acuerdo a las necesidades que se observen en los estudiantes. Cierre, en este momento se debe realizar un recorrido por las conclusiones a las que los estudiantes fueron llegando en el proceso de la presente sesión.

- *Las actividades para trabajar en casa.* Tienen como finalidad que los estudiantes apliquen y refuercen sus aprendizajes en torno a la situación significativa con participación de su familia, o puedan realizar alguna búsqueda de información de forma autónoma o con ayuda

5.1.2.2.4. *Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de Matemática.* La convivencia y el aprendizaje están unidas puesto que la formación integral incluye el desarrollo de capacidades cognitivas, pero también de capacidades socioemocionales, ya que los resultados académicos sólo se producen si están asentados sobre el desarrollo de competencias personales y sociales como la fuerza de voluntad o la capacidad de superar las adversidades y éstas se aprenden mediante la educación.

Además, en los grupos humanos siempre se presentan conflictos, con más razón en el ámbito educativo dentro de las aulas y patios surgen de manera habitual, lo interesante es saber convertir el conflicto en algo constructivo y educativo; ese es el reto. Hay que tener presente que para aprender se requiere querer y poder, por lo tanto, los docentes deben gestionar un clima cordial y acogedor con relaciones interpersonales positivas, donde el estudiante desee aprender. El modelo democrático de disciplina reconoce que una adecuada convivencia requiere de pautas y normas que la favorezcan. Si estas no existen, no son claras, pueden surgir los conflictos, del mismo modo que si no existen consecuencias al incumplimiento de las normas (Minedu, 2017)

Para el desarrollo de un buen clima de aula el docente debe ser generoso en su actuar, generando un clima de respeto, emanada de relaciones justas, serias, humildes, en las que el alumnado y el profesorado, se relacionan en un ambiente de libertad y autoridad, de manera ética. A través de estos planteamientos se propone un clima democrático dentro del aula, donde el docente tiene una autoridad importante, fundada en la seguridad de sí mismo y en la libertad del educando.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa, fue desarrollada por los docentes: Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara cuyo trabajo fue

realizado en el año 2015 en la Institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” del distrito La Banda de Shilcayo, de Tarapoto provincia y región San Martín con apoyo de la Fundación Telefónica, de Tarea y de la Federación Internacional “Fe y Alegría” ejecutado durante tres años consecutivos.

La Institución Educativa atiende a los niveles de inicial, primaria y secundaria, con 718 estudiantes, más del 70% de estudiantes tenían problemas de aprendizaje, además era notable el marcado desinterés de los estudiantes por el estudio; pero, sin embargo, mostraban buena predisposición por las actividades artísticas y deportivas, lo que se consideró como fortaleza. La cantidad de docentes que participaron fueron 37; además, el 80% se encontraban desmotivados con poca predisposición para trabajar de manera comprometida con el mejoramiento de la calidad educativa.

El propósito de la experiencia fue explicitar el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en zonas rurales así como entender los procesos inmersos en la experiencia, para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en el Plan de MAE, así como establecer los aportes de esta experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional.

La experiencia exitosa se organizó por fases. En la primera fase se logró realizar un diagnóstico de la institución en el aspecto interno y externo; dicha evaluación fue realizada por un equipo de la Federación Fe y Alegría, además del apoyo de todos los docentes de la institución educativa. El diagnóstico abordó las dimensiones del contexto: socio– familiar, educativa–pedagógica, cultural, económico y medio ambiental de la Institución. La segunda fase consistió en analizar los resultados del diagnóstico y determinar el problema; trabajo que se realizó con participación de todos los agentes educativos. La tercera fase consistió en el planteamiento de líneas de acción como: Sensibilización a la comunidad educativa con respecto al problema del bajo rendimiento académico, formación y capacitación a la comunidad educativa, fortalecimiento del consejo académico, enriquecimiento del centro de recursos tecnológicos e incentivar su uso adecuado.

Como cuarta fase se ejecutaron las actividades programadas como: talleres de capacitación en estilos de aprendizajes, propuestas pedagógicas y aplicación de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el trabajo pedagógico, capacitación a docentes sobre Rutas de Aprendizaje. En la quinta fase se

fortaleció el liderazgo directivo y docente como también se actualizó la propuesta pedagógica y por ende se fortaleció y ejecutó el Plan de monitoreo y acompañamiento. En la fase final se dio el proceso de reflexión asumiendo cada uno de los integrantes de la Institución sus propios compromisos.

Esta alternativa va acorde con lo que se pretende lograr con el Plan de Acción de la I.E. N° 80082 “San Francisco de Asís” ya que de las conclusiones vertidas se menciona que, si queremos que una institución educativa experimente cambios y avances significativos en los diferentes aspectos de su estructura, es indispensable implementar e institucionalizar un sistema de mejora, trabajar con un norte y en sintonía con toda la comunidad educativa, reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica para identificar nuestras debilidades y fortalezas, para intervenir en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje es indispensable tener bien claro nuestra propuesta pedagógica institucional.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Para responder a la situación problemática identificada en la Institución Educativa N°80082 “San Francisco de Asís” en el Plan de Acción se ha formulado un objetivo general y tres específicos, los que a continuación se mencionan:

6.1.1 Objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática, a través de la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80082 “San Francisco de Asís” del distrito de Moche, provincia de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este.

6.1.2 Objetivos específicos.

Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática, a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas y la convivencia en el aula.

Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática.

Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática.

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 en la

competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática. Su implementación requiere del desarrollo de estrategias y actividades para mejorar el desempeño docente en la mencionada área. Esta alternativa de solución tiene sustento en la Resolución Secretaría General N° 008-2016 de Minedu que plantea que el acompañamiento debe ser implementado con el liderazgo del equipo directivo y tiene por finalidad promover la mejora sistemática y continúa de las prácticas pedagógicas desarrolladas por los docentes de una institución.

Antes de hacer efectivo este plan se aplicará una evaluación de entrada a los estudiantes y al finalizar el mismo, se tomará una evaluación de salida para verificar los resultados de la aplicación del plan de acción. El mencionado plan se hará efectivo con la realización del monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre procesos pedagógicos y el clima de convivencia en el aula; como punto de partida para llevar a cabo una intervención pertinente, a fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el logro de la mejora de su desempeño profesional, evidenciando el dominio de competencias pedagógicas.

Seguidamente se presenta la matriz del Plan de Acción, la misma que nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos general y específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de matemática de la IE. N° 80082 “San Francisco de Asís”	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad 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.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la Institución Educativa.	Visita al aula.	1.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo	x											
					1.2.Jornada de revisión, socialización y difusión de los instrumentos de monitoreo.	Directivo	x	x										
					1.3.Elaboración, socialización y difusión del Plan y de los instrumentos de monitoreo a los actores educativos.	Directivo		x										
					1.4.Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Directivo			x									
					1.5.Procesamiento de la información y elaboración del informe de monitoreo y comunicación de demanda formativa resultado de la primera visita.	Directivo				x								
					1.6.Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 y 4)	Directivo					x	x	x					

Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática.	Número de círculos de interaprendizaje.	8 Círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje sobre estrategias para la resolución de problemas	2.1. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Directivo	x	x										
	Número de talleres de fortalecimiento pedagógico.	4 Talleres de fortalecimiento pedagógico	Taller de fortalecimiento sobre la evaluación de los aprendizajes.	2.2. Coordinación con el docente quien dirigirá el círculo (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa)	Directivo	x	x										
				2.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de resolución de problemas.	Directivo		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
				2.4. Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje.	Directivo		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
				2.5. Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de resolución de problemas de cantidad.	Directivo		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
				3.1. Planificación del taller de fortalecimiento sobre evaluación del aprendizaje.	Directivo	x	x										

					3.2. Establecimiento de horarios para el taller de fortalecimiento de la evaluación de los aprendizajes	Directivo	x	x									
					3.3. Coordinación con el docente quien dirigirá el taller de fortalecimiento de la evaluación de los aprendizajes (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa)	Directivo	x	x									
					3.4. Ejecución del taller de fortalecimiento de la evaluación de los aprendizajes.	Directivo		x		x		x		x		x	
					3.5. Evaluación de la ejecución del taller de fortalecimiento de la evaluación de los aprendizajes.	Directivo			x		x		x			x	
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y	Porcentaje de docentes evaluados.	100% de docentes evaluados.	Auto y Hetero evaluación del desempeño docente.	4.1. Difusión de la ficha de evaluación del desempeño.	Directivo		x		x		x		x		x	

	acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en la competencia resuelve problemas de cantidad el área de Matemática.				4.2. Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.	Directivo	x										
					4.3. Aplicación del instrumento de evaluación para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente.	Directivo	x										
					4.4. Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)	Directivo		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
					4.5. Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.	Directivo		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Para atender en forma efectiva a la problemática identificada, la solución priorizada es la implementación del plan de monitoreo y evaluación del plan de acción, este se convierte en el elemento fundamental que va a asegurar el alcance de los objetivos formulados en el presente plan de acción, debido a que posibilitará determinar en forma adecuada y precisa las deficiencias, limitaciones y/o necesidades que permitan el desarrollo de actividades pertinentes, iniciando con el recojo de información que facilite la detección oportuna de dificultades durante el proceso de implementación de las mismas; con el objetivo de tomar decisiones que aseguren el poder progresivamente, cambiar o eliminar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño.

Los datos relevantes que se presenten de este proceso posibilitarán su exitosa implementación. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes el nivel de implementación de las actividades que esta tiene una escala evaluativa para las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción. También se ha considerado las evidencias e instrumentos que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa, como, por ejemplo, actas, fotografías, informes y otros. Otro elemento considerado son las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del plan de acción, estas deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.

Las actividades de este plan se espera sean implementadas en la Institución Educativa N° 80082 “San Francisco de Asís”. Esta matriz nos permitirá hacer el seguimiento y reforzar o reformular algunas actividades, teniendo en cuenta el porcentaje de logro de meta, esta matriz será de gran utilidad para ir monitoreando los resultados. A continuación, se expone la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática, través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Hoja de planificación del evento Cuestionario de necesidades y demanda del docente.	Papel bond Plumones Proyector multimedia material impreso.	80% de visitas ejecutadas.
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directivo		X					- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	Lista de Cotejo	Papel bond Impresos Computadora	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivo			X				- Plan de monitoreo	Lista de Cotejo	Papel bond, sábana, plumones, laptop impresora	
			1.4 Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Directivo							-			
			1.5 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Directivo			X				- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Cuaderno de campo. Ficha de monitoreo.	Cuaderno Lapiceros impresos	
			1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directivo			X				- Informe de resultados.	Ficha de consolidación.	Útiles de escritorio.	
			1.7 Observación de sesiones de	Directivo			X				- Informe de monitoreo.	Ficha de monitoreo	Útiles de escritorio.	

			actualización docente											
			3.3.Evaluación del plan de la realización de talleres de actualización.	Directivo								Informe	Registro de asistencia	
.Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en la competencia de resolución de problemas de cantidad en el área de matemática	Porcentaje de acompañamiento docente en el área de Matemática	Jornadas de autoformación docente.	4.1. Jornada de revisión de los instrumentos de Evaluación.	Directivo				X			Asistencia de docentes	Lista de Cotejo	Lista de asistencia Fotos.	90 % de jornadas de acompañamiento a los docentes del área de Matemática.
		Sistematización de la práctica.	4.2 Elaboración del Cronograma de Evaluación	Directivo			X				Ficha	Ficha de monitoreo fotos		
			4.3 Aplicación de los instrumentos de Evaluación.	Directivo			X				Ficha Cuaderno de campo	Acta de compromiso		
		Talleres de seguimiento	4.4 Informe de los resultados de Evaluación.	Directivo				X			Informe sistematizado	Ficha de monitoreo. Rúbricas	Material impreso.	

Figura 5. Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción

LEYENDA:

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

A continuación se presenta el cuadro de riesgos que pudieran presentarse para la ejecución del Plan de Acción y algunas medidas a adoptarse :

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE ACCION	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática, través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Incumplimiento del total de visitas programadas por excesivo trabajo administrativo y otras ocupaciones inherentes al cargo. Que el directivo no domine el enfoque de las áreas a monitorear. Resistencia al cambio de los maestros El clima escolar no sea favorable.	Investigar y compartir estrategias innovadoras. Involucrar al padre de familia para contribuir en el proceso aprendizaje de sus hijos. Taller sobre manejo de conflictos en el aula.
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad en el área Matemática.	La cultura escolar impregnada en la institución los docentes no brindan tiempo adicional para la reflexión crítica y por ello se siga aplicando técnicas de aprendizaje tradicionales. Que se improvise las sesiones de aprendizaje. Que el docente no tenga dominio científico del campo temático. Que el docente no emplee adecuadamente los medios y materiales del Ministerio de Educación y los existentes en la comunidad.	Comunidad profesional de aprendizaje. -Círculo de interaprendizaje. -Investigación del enfoque del área. -Taller sobre selección y aplicación de instrumentos de evaluación.

Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática..	Que no haya cambios significativos en el manejo del enfoque del área por consiguiente no se supere el bajo nivel de rendimiento en los estudiantes, en la competencia resuelve problemas de cantidad	Jornada de reflexión análisis de los resultados del kit de evaluación y las actas para analizar las competencias y capacidades en la que los estudiantes muestran dificultades
---	--	--

Figura 6. Cuadro de riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.

8. Presupuesto

Es necesaria la elaboración del presupuesto del Plan de Acción, para hacer posible la organización de los recursos económicos destinados a la ejecución del mismo. En el cuadro de presupuesto, se precisan los costos estimados a considerarse en la implementación de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además brinda el conocimiento en forma oportuna y organizada, la inversión y la fuente de la misma.

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y para concluir, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTO	FUENTE DE FINANCIACION
1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo	S/ 10.00	Recursos propios.
1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/ 10.00	Asociación de Padres de familia.
1.3. Elaboración del cronograma de Monitoreo	Segunda semana de marzo	Ninguno	-
1.4. Aplicación de la ficha de autoevaluación	Segunda semana de marzo	S/ 10.00	Recursos financieros.
1.5. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril	S/ 15.00	Recursos financieros.
1.6. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Segunda semana de abril	Ninguno	-
1.7. Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3)	Mayo a noviembre	S/.15.00	Recursos propios.
1.8. Procesamiento y comunicación de resultados de las visitas.	Cada trimestre	Ninguno	-
2.1. Elaboración del plan para los círculos de interaprendizaje.	Segunda semana de abril	S/.10.00	Recursos propios.
2.2. Acondicionamiento de los espacios para la realización de los círculos de interaprendizaje	Primera semana de mayo	S/.50.00	Apafa

2.3.Desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Mayo a noviembre	S/.10.00	Recursos propios.
2.4.Evaluación del plan del desarrollo de círculos de interaprendizaje.	Diciembre	S/.15.00	Donaciones.
3.1.Planificación de Talleres de actualización docente	Mayo	Ninguno	-
3.2.Acondicionamiento de los espacios para la realización de los talleres.	Mayo	S/.15.00	Donaciones.
3.3.Desarrollo de talleres de actualización.	Junio -julio	S/.20.00	Convenio.
3.4.Evaluación del plan de la realización de talleres.	Agosto	Ninguno	-
4.1.Jornada de revisión de los instrumentos de evaluación.	Segunda semana de agosto	Ninguno	-
4.2.Elaboración del Cronograma de evaluación.	Tercera semana de agosto	Ninguno	-
4.3Aplicación de los instrumentos	Setiembre	S/.15.00	Recursos propios.
4.3. Informe de los resultados.	Setiembre	S/.10.00	Recursos propios.
TOTAL GASTOS		S/.195	

Figura 7. Cuadro de presupuesto de Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico dirigido a los directivos y desarrollado través del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico con el financiamiento y apoyo del MINEDU, se dio en dos etapas; desarrollándose un trabajo académico que estuvo organizado a través de un sistema modular. Un módulo 0 con aspecto introductorio, los módulos de 1 al 5 de formación especializada y un módulo 6 orientado a la elaboración de un producto final consistente en un Trabajo Académico, teniendo como alternativas un plan de acción o la sistematización de una buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, considerando su influencia en la calidad de la gestión institucional y en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, siendo asumido con responsabilidad.

El módulo cero, cuyo tema fue aspectos generales del proceso formativo, nos permitió elaborar una ruta de cambio, identificando los problemas más importantes que influían en la gestión institucional y visualizando los cambios y acciones que se podían implementar para superar dichos problemas a través de un Plan de Acción y orientar la gestión a un liderazgo pedagógico, dirigido principalmente a la mejora de los aprendizajes. Partiendo de este proceso, se logró determinar como principal dificultad, el bajo nivel de logro en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática. En este primer módulo se desarrolló también habilidades que posibilitaron el manejo de las herramientas tecnológicas y de office para la mejora de la gestión y organización de la información.

En el módulo uno, cuya temática estuvo referida a la dirección escolar: gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa, se logró desarrollar una monografía de los desafíos y alternativas relacionados al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, para lo cual se desarrolló diversas estrategias de recojo y procesamiento de información, como la chacana de modelo de escuela, la que permitió redefinir y reorientar la visión institucional para hacerlo viable en su consecución; así mismo con el uso de matrices direccionales se logró realizar un análisis situacional de la IE para que con una mirada objetiva a nuestra realidad saber dónde estábamos y hacia dónde queremos ir como institución. Aspectos fundamentales en la construcción del Trabajo Académico.

En el módulo dos, el tema principal estuvo vinculado a la planificación escolar: la toma de decisiones informadas, se orientó al trabajo directivo y la gestión escolar, sustentado en los diferentes enfoques de gestión: el enfoque basado en liderazgo pedagógico, el enfoque de gestión participativa, el enfoque de gestión basada en procesos y el enfoque transformacional. Con estos enfoques se logró enmarcar la gestión escolar en el liderazgo pedagógico y direccionar el trabajo para el logro de aprendizajes de los estudiantes.

En el módulo tres, desarrollamos la participación y clima institucional para la organización escolar efectiva, todo el trabajo estuvo orientado a la elaboración del informe del diagnóstico del Trabajo Académico al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular, en la Institución Educativa N° 80082 “San Francisco de Asís”- UGEL 04-Trujillo Sur Este. En esta parte del programa formativo, se diseñaron y aplicaron e interpretaron los diversos instrumentos de recojo de información para el presente trabajo. Se elaboraron los diferentes cuadros y gráficos interpretativos, esto permitieron plantear alternativas claras de solución, frente a los hallazgos encontrados. Los mismos que fueron presentados ante un jurado para su respectiva evaluación.

En el módulo cuatro orientado a la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico y dentro de ellos el monitoreo, acompañamiento y evaluación docente, como estrategia de formación en servicio para el desarrollo de capacidades profesionales de los docentes a través de las diversas estrategias como visita de aula, círculos de interaprendizaje, talleres de formación pedagógica. Así mismo, se orientó sobre la elaboración y aplicación de los instrumentos de monitoreo y acompañamiento, contextualizando algunos de ellos y analizando los estructurados, tanto la lista de cotejos del Minedu, como la Rúbrica de evaluación. Además, se definieron e implementaron las actividades a ejecutar en relación a las alternativas de solución del problema del Trabajo Académico.

En el módulo cinco, el tema principal desarrollado fue Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente, se logró consolidar el Trabajo Académico con el desarrollo de las propuestas de solución al problema priorizado, siendo la principal estrategia desarrollada el monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente; estrategia que permitió reafirmar y fortalecer el liderazgo pedagógico, muchas veces ausente en el trabajo como directivo. Considerando que el MAE es la pieza fundamental para el desarrollo de un enfoque de

gestión basado en liderazgo pedagógico y porque, además, permite la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, a partir de capacitación en servicio y el desarrollo de capacidades profesionales de los docentes, a través de la investigación acción y el enfoque crítico reflexivo.

El módulo transversal de habilidades interpersonales, nos permitió el desarrollo de las competencias blandas que son necesarias y fundamentales en un líder pedagógico. A través de las diversas estrategias desarrolladas en el espacio de Habilidades Interpersonales, se hizo posible promover nuestro propio desarrollo personal y profesional, mejorar las relaciones con la comunidad educativa a través de una comunicación eficaz, tolerancia y asertividad logrando de esta manera, ese clima institucional favorable, que hace posible el logro de todos proyecto o acción emprendidas en las instituciones educativas en favor de los aprendizajes.

10. Lecciones Aprendidas

Durante el desarrollo de los módulos formativos correspondientes al diplomado y segunda especialidad como programa de formación en servicio, promovido por el Ministerio de Educación y desarrollado por el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, se nos ha posibilitado desarrollar un conjunto de habilidades, estrategias, conocimientos y actitudes, que harán de nosotros mejores líderes pedagógicos, a fin de desarrollar una gestión escolar centrada en el aprendizaje de los estudiantes. Se puede afirmar que las lecciones aprendidas durante el proceso de elaboración del presente trabajo académico son las siguientes:

Todo plan de mejora de los aprendizajes debe partir de un diagnóstico el cual nos va a permitir identificar la problemática que afectan el logro de estos, siendo lo más pertinente la construcción de instrumentos y su aplicación, que permitan recoger información objetiva y valida, sobre la problemática para abordarla oportunamente y brindar las estrategias adecuadas, para la mejora de los aprendizajes. Esto nos permitirá reorientar la gestión de los procesos en la institución y centrarlos en los aprendizajes.

Implementar un Plan de MAE en una Institución Educativa es la mejor forma de intervención de un directivo como líder pedagógico, puesto que el logro de los aprendizajes es el objetivo principal de toda su gestión, ello debe involucrar a toda la comunidad educativa partiendo de la sensibilización y el compromiso de todos ellos. El liderazgo del directivo es fundamental ya que crea y genera condiciones para que los docentes confíen en sus capacidades y desarrollen sus potencialidades mejorando de esta manera su práctica pedagógica. Esta experiencia contribuirá a mejorar el nivel académico de los estudiantes a partir de un previo análisis del currículo nacional y servirá para futuras propuestas de intervención.

La conformación de Comunidades educativas de aprendizaje al interior de cada una de las instituciones educativas permite una nueva organización ya que la finalidad es el aprendizaje de todos y cada uno de los estudiantes a partir del aprendizaje de toda la comunidad mediante la colaboración y el apoyo mutuo. Está demostrado que transformar una escuela en una comunidad profesional de aprendizaje es una de las estrategias más importantes para lograr mejoras en el rendimiento escolar puesto que los docentes comparten la responsabilidad por el logro de los aprendizajes.

Otra lección aprendida es la de liderar una gestión escolar desde el enfoque por procesos, teniendo en cuenta que dicho enfoque es uno de los de mayor vigencia en la actualidad de mano con la gestión escolar con liderazgo pedagógico, donde el diagnóstico y la planificación se constituyen en pieza fundamental para atender las situaciones problemáticas en la institución educativa, desde una perspectiva participativa con la comunidad educativa.

Promover la participación democrática, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento es una de las competencias que como directivo debe ser prioridad, puesto que actuar con preocupación por la convivencia permite conformar una cultura escolar con valores compartidos, la convivencia escolar democrática y la participación contribuyen a generar un clima que facilita lograr la intencionalidad propuesta en el Currículo Nacional.

Referencias

- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Fundación Telefónica, (2015) *Acompañamiento pedagógico en la IE “Luisa Del Carmen Del Águila Sánchez” La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín*.
- García, D. (2012). *Acompañamiento a la práctica pedagógica*. Santo Domingo: Centro Cultural Poveda. Recuperado de: http://www.centropoveda.org/IMG/pdf/Acompan_amiento_a_la_practica_pedagogica-1.pdf
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Leithwood, K. y Beatty, B. (2008). *Leading with teacher emotions in mind*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Ministerio de Educación. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2016) *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2016). *Currículo Nacional*. Lima: Minedu
- Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. (2017) *Modulo 5. Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico*. Lima: Minedu
- Resolución de Secretaria General 008-2016.Minedu
- Rodríguez, Leyva y Hopkins (2016) *“El efecto del Acompañamiento Pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú”*
- Rutas de aprendizaje. (2015) Minedu
- Valdés, V. H. (2000). *En un mundo de cambios rápidos, solo el fomento de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores. Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*. OEI, México, 23 al 25 de mayo. Recuperado de <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>
- Vesub, L (2013). *Las políticas de acompañamiento pedagógico como estrategia de desarrollo profesional docente*.