

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA RESUELVE Y FORMULA PROBLEMAS DEL COMPONENTE SISTEMAS NUMÉRICOS Y FUNCIONES DEL AREA DE MATEMÁTICA DEL CICLO AVANZADO DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA “MARCIAL ACHARÁN Y SMITH”, PROVINCIA DE TRUJILLO - UGEL N° 03 TRUJILLO NOR OESTE – LA LIBERTAD.

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

ORDINOLA ARELLANO, Jaime Javier

La Libertad- Perú

2018

5.1.2.2.3 Planificación de sesiones de aprendizajes de matemática en el ciclo avanzado de EBA.....	29
5.1.2.2.4 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de clase del área de matemática en EBA.....	29
5.2. Experiencia Exitosa.....	30
6. Diseño del Plan de Acción	33
6.1 Objetivos.....	33
6.1.1 Objetivo general.....	33
6.1.2 Objetivos específicos.....	33
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	33
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	37
8. Presupuesto.....	41
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	42
10. Lecciones Aprendidas.....	44
Referencias.....	46
Apéndices	

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	13
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	17
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	35
<i>Figura 5.</i> Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	38
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas del Plan de Acción.....	40
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	41

Introducción

Cumpliendo con lo establecido por la normatividad del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico y el Programa de Formación en Servicio, que como criterio para optar el Título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico considera el Trabajo Académico Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para Mejorar la Práctica Docente, presento a vuestra consideración y claro discernimiento el presente producto, que evidencia mis logros de aprendizaje permitiéndome organizar, orientar e implementar las acciones/actividades necesarias para concretizar la propuesta de intervención y dar solución a la problemática diagnosticada de la modalidad de la EBA en el CEBA de mi dirección.

El presente Trabajo académico es producto de mi formación a través de los módulos 0, I, II, III, IV y V de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico; refleja muchos desvelos en el afán de alcanzar aprendizajes previstos y las enseñanzas impartidas por la Dra. Isabel Inés Suyo Villar, (Docente Formadora de la Cátedra de Formación Especializada y Plan de Acción), y la Dra. Flor Lilly Amasifuen Cueva (Asesora de Gestión Escolar). Para su elaboración se ha utilizado los productos de las sesiones de aprendizaje y la participación reflexiva de los agentes educativos sobre diagnóstico, enfoque de gestión por procesos, compromisos de gestión, enfoque crítico reflexivo, monitoreo, acompañamiento y evaluación, para trazar el camino transformacional del anhelado cambio en el CEBA.

El presente Trabajo académico comienza con el acápite introductorio que contiene una presentación breve y precisa del contenido del trabajo, el Por qué y para qué se hizo, cómo se elaboró, cómo surgió el interés, qué técnicas y metodología se empleó, y una breve descripción de cada apartado, luego se desarrolla el total del contenido dividido en diez acápites.

En el primer acápite, se aborda la Identificación de la problemática explicando la caracterización del contexto socio cultural de la institución educativa; se presenta el problema priorizado con sus causas y efectos, en relación a la mejora de los aprendizajes del área de matemática. Se utiliza la información del árbol de problemas con su contextualización y las fuentes de información que lo justifican, que explica una situación existente no deseada vinculada a resultados de aprendizaje de los

estudiantes. Se considera los factores de convivencia escolar, la gestión del currículo, así como también se incorpora, el monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE).

En el segundo acápite, abordamos el Diagnóstico con los resultados de los instrumentos aplicados, los resultados cuantitativos y cualitativos, además la relación del problema con la visión de cambio, los procesos y compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño del Director y el marco jurídico. Contiene la sistematización de información procedente de diversas fuentes actuales y confiables, vinculados a la comprensión del problema y los actores a quienes se les ha aplicado la entrevista, encuesta, grupos focales u otros, para el recojo de datos.

El tercer acápite relacionado a la caracterización del rol como líder pedagógico, alude la propuesta de Vivianne Robinson con sus dimensiones que contribuyen a dar solidez a la propuesta de solución del problema priorizado. El cuarto acápite con el planteamiento de la alternativa de solución priorizada y el impacto en el logro de aprendizajes, la generación de mayores cambios en la institución educativa y su relación con la gestión curricular, la convivencia y el MAE; también la relación del liderazgo pedagógico, compromisos de Gestión Escolar, potencialidades del territorio, marcos conceptuales; la responsabilidad de los actores del CEBA en los procesos de generación de valor, de colaboración, participación, democrática y toma de decisiones concertadas, y delimitación de brechas entre la situación actual.

En el quinto acápite se aborda la sustentación de la alternativa de solución priorizada, se sistematiza la información procedente de diversas fuentes vinculando al problema priorizado y el marco conceptual con temas vinculados al MAE, y termina con la descripción de experiencias exitosas relacionadas a la alternativa de solución que involucre al directivo para la mejora de práctica pedagógica. El sexto acápite corresponde al plan de acción con su respectiva matriz conteniendo las alternativas de solución, objetivos específicos, indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma.

Finalmente, como séptimo acápite tenemos el plan de monitoreo y evaluación; el octavo acápite es el presupuesto, el noveno acápite la descripción del proceso de construcción del Plan de Acción y como décimo acápite: las lecciones aprendidas, con que cerramos el Trabajo académico. Todo lo descrito justifica el esfuerzo, tesón y madurez con que se ha desarrollado el estudio. Agradezco por anticipado sus siempre acertadas observaciones y sugerencias, que puedan verse del presente; puesto que, contribuirán a mi tan anhelado perfeccionamiento profesional como líder pedagógico.

1. Identificación de la Problemática

1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.

El CEBA “Marcial Acharán y Smith” ubicado en Jr. Colón N° 467 del Centro Histórico del distrito de Trujillo, región La Libertad. Es una institución educativa técnica, equipada con talleres de formación ocupacional, donde se forma a los estudiantes en los aspectos: científico, humanista, tecnológico y empresarial; la comunidad educativa tiene el compromiso que los estudiantes desarrollen capacidades, valores y actitudes para que con habilidades de emprendedores concreten su proyecto de vida e incursionen con éxito en el mundo laboral. Con actitud proactiva y entusiasta ejecutamos actividades dentro del marco del PAT.

Nuestra población estudiantil está formada por adolescentes, jóvenes y adultos; y la mayoría trabajan como: Albañiles, cobradores de “combi”, comerciantes independientes, trabajadoras del hogar, zapateros, choferes, entre otros; y acuden al CEBA a estudiar en el turno noche para culminar su educación secundaria (Ciclo avanzado de EBA). También un gran porcentaje son estudiantes repitentes provenientes del turno diurno. Los maestros, con experiencia en EBA, muestran sentirse comprometidos con los sectores laborales y conscientes que el mundo del futuro se sustenta en la educación, como motor del progreso y norte de los estudiantes de condición económica humilde, y desarrollan enseñanza personalizada, dentro de una perspectiva de la Cultura del Emprendimiento.

Dentro de las fortalezas que se expresan, también hay aspectos que superar; y dentro de las causas de nuestra problemática tenemos: Docentes que tienen dificultad para aplicar estrategias de enseñanza activa en jóvenes y adultos, estudiantes con inadecuadas técnicas de estudio para realizar aprendizaje autónomo, el Director con aula a cargo que no le permite el monitoreo y acompañamiento continuo a los docentes, escaso manejo de los acuerdos de convivencia en el aula, maestros con escaso e insuficiente conocimiento de las competencias y capacidades del área de matemática, no se planifican sesiones de aprendizaje que faciliten el logro de aprendizajes significativos; pero en conjunto, con mucho esfuerzo y actitud de cambio se observa el despliegue de esfuerzo por brindar un servicio educativo de calidad.

Dentro de los efectos de nuestra problemática tenemos: Práctica pedagógica no planificada según el enfoque por competencias, desmotivación frente a la gestión eficaz del tiempo libre frente al estudio de matemática, deterioro en los niveles de adquisición de capacidades en el aprendizaje de la matemática, incumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula, actividades de aprendizaje que no responden a las necesidades e intereses de los estudiantes que desmotivados no desarrollan pensamiento acorde con sistemas numéricos y funciones. Los documentos de gestión del CEBA consideran el enfoque por competencias abordadas desde un tratamiento curricular de todas las áreas y el PAT considera las actividades de acuerdo a los compromisos de gestión propuestos por el MINEDU.

La ubicación del CEBA dentro del centro histórico de Trujillo, rodeado de muchas empresas, negocios y con acceso a instituciones de educación superior, son fortalezas que se suman con la integración de los agentes educativos en las actividades institucionales. Además, la planificación de las actividades se realiza en comisiones y propicia un clima escolar favorable para promover la práctica de valores. Por la ubicación estratégica esperamos establecer convenios y acuerdos con instituciones públicas y privadas: Gobierno regional, Municipalidad, las universidades y PNP. También nos rodean centros turísticos: los museos, viveros, centros de exposiciones y conferencias. Contar con docentes nombrados con amplia experiencia nos permite esperar cambios sustanciales en logros de aprendizajes en el área de matemática.

1.2. Formulación del Problema Identificado

Conocer la problemática del CEBA “Marcial Acharan y Smith”, mediante el diagnóstico nos permite organizar, orientar e implementar las acciones necesarias y concretizar la propuesta de intervención. Los docentes con enfoques de formación distinta, sus clases son expositivas con contenidos que no consideran la experiencia laboral, niveles y ritmos de aprendizaje del estudiante. Las evidencias mostradas en el informe de evaluación del desempeño docente, fichas de monitoreo y resultados de la técnica de grupo focal; se aborda por los compromisos asumidos ante el MINEDU, el problema: Bajo nivel de logro de los aprendizajes en la competencia resuelve y formula problemas del componente sistemas numéricos y funciones del área de matemática en los estudiantes del ciclo avanzado de educación de básica alternativa.

Mediante la técnica del árbol de problemas nos permitimos analizar el problema priorizado del área de matemática analizando las causas y los efectos de los diferentes factores intervinientes. Tal es así que la primera causa que involucra a los docentes que tienen dificultad para aplicar estrategias de enseñanza activas en la modalidad por el insuficiente conocimiento de las competencias y capacidades, dentro del factor predominante de gestión del currículo. Y los efectos relevantes se traducen en la práctica pedagógica no planificada según el enfoque por competencia de EBA y las actividades de aprendizaje que no responden a las necesidades e intereses de los estudiantes. Lo que se abordará con los talleres de capacitación y la aplicación del plan de acompañamiento y monitoreo a los docentes del área de matemática.

La segunda causa comprende, a los estudiantes con inadecuadas técnicas de estudio para el uso de los libros guías de aprendizaje de la matemática, y el escaso uso de los libros guías de ciencias por los estudiantes y los docentes en el desarrollo de los aprendizajes autónomos, relacionados al factor de gestión del currículo y el MAE. Desencadenando los siguientes efectos: Desmotivación frente a la gestión eficaz del tiempo libre frente al estudio de la matemática, y los estudiantes desmotivados frente al estudio de sistemas numéricos y funciones de la matemática. Lo que se abordará con los talleres de capacitación y la aplicación del plan de acompañamiento y monitoreo a los docentes del área de matemática.

En la tercera causa determinada tenemos el Director con aula a cargo que no le permite el monitoreo y acompañamiento continuo a los docentes, que unido a la escasa planificación de sesiones de aprendizaje no facilitan el logro de aprendizajes significativos en matemática. El factor notorio como integrante del equipo directivo nos conduce al MAE, resultando con estudiantes que no desarrollan el pensamiento matemático acorde con sistemas numéricos y funciones, se enfrenta el problema con el proceso de acompañamiento del líder pedagógico que genera espacios de diálogo y procesos de reflexión que promuevan un cambio progresivo en su práctica pedagógica, y el acompañamiento pedagógico hace posible el fortalecimiento de los procesos de mejora de la práctica pedagógica.

La cuarta causa es el escaso manejo de los acuerdos de convivencia y la disciplina en el aula que, con el inadecuado manejo de habilidades interpersonales de los estudiantes con sus pares, tiene como efectos el incumplimiento de los acuerdos de convivencia que dificulta el aprendizaje de la matemática, factor predominante es la convivencia escolar o gestión del clima en el aula. Uno de los aspectos fundamentales

para el éxito es la construcción paulatina de un clima de aceptación y confianza con el docente y el director para lograr este clima, es relevante que el acompañante pedagógico sea reconocido por su labor pedagógica y su liderazgo (MINEDU, 2014d).

El problema del Bajo nivel de logro de los aprendizajes en el área de matemática es superable, considerando que contamos con docentes nombrados con amplia experiencia en EBA, permitiendo esperar cambios sustanciales al afrontar el problema con el proceso de acompañamiento del líder pedagógico que genera espacios de diálogo y procesos de reflexión que promuevan un cambio progresivo en práctica pedagógica. Se abordará conjuntamente con talleres de capacitación y la aplicación del plan de acompañamiento, monitoreo y evaluación a los docentes para hacer posible el fortalecimiento de los procesos de mejora de la práctica pedagógica. A continuación se presenta el árbol de problemas del CEBA “Marcial Acharán y Smith, en el que se considera el problema con sus causas y sus efectos.

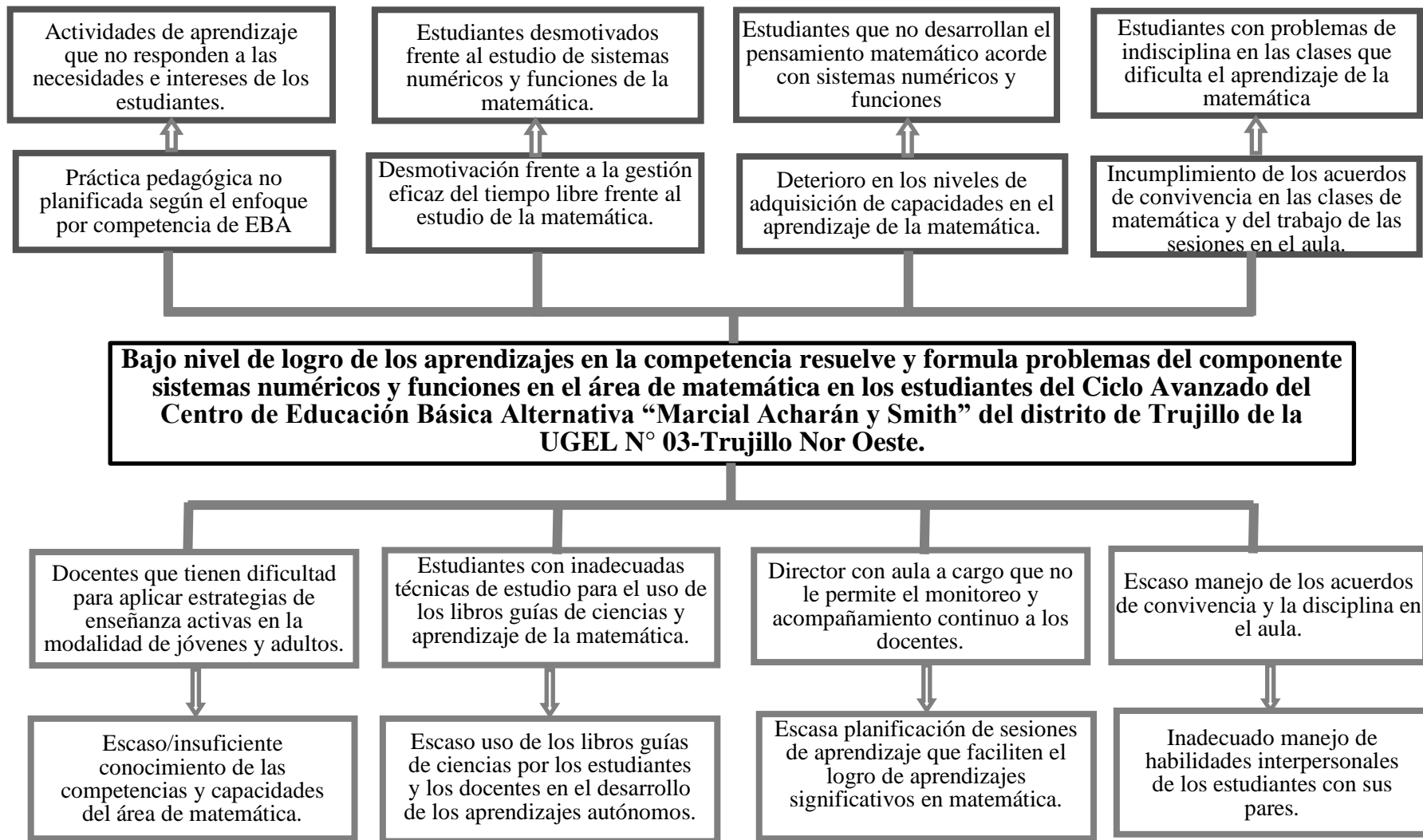


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. En el manejo del uso de herramientas pedagógicas se obtuvo que los docentes escasamente problematizan, desarrollan los contenidos sin tener en cuenta la utilidad y pertinencia. Además, el inadecuado uso del tiempo, materiales y recursos educativos evidencian desmotivación por parte de los estudiantes en las clases; asimismo, en ocasiones no es acorde el tema desarrollado y escasamente se plantean situaciones de sus espacios de vida, por lo que las estrategias son inadecuadas en relación al contexto y funcionalidad y es necesario encaminarlas con soporte para su objetividad en el enfoque de problemas.

El 50 % de un total de 8 docentes tienen dificultades para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, le dificulta incluir actividades para los procesos pedagógicos y didácticos dosificando el tiempo y contextualizando, debido a que no se ha realizado un trabajo colegiado y no tienen claro el enfoque del área de matemática, al igual que en ejecutar procesos de evaluación del aprendizaje. Esto se debe que no han recibido el monitoreo y la asesoría apropiados.

Finalmente, el 50% de los docentes tiene dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales colaborativas. Los docentes en relación a la convivencia en el aula, no presentan un trato homogéneo con sus estudiantes; así el 50% de ellos regulan positivamente el comportamiento, mientras que el otro 50% no regula positivamente y utiliza mecanismos negativos. Esto se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia.

2.1.2 Resultados cualitativos. Respecto a la planificación del monitoreo y acompañamiento que realiza el director con aula a cargo, los docentes en un alto porcentaje tienen conocimiento de la existencia de un plan de monitoreo y acompañamiento, y se destaca las estrategias empleadas por el directivo al brindar confianza y recomendaciones útiles, mientras que un mínimo porcentaje de docentes

consideran lo contrario. Además, los docentes consideran que el plan de monitoreo se presenta y socializa, pero este no contempla una calendarización de las actividades.

Por otro lado, también consideran esta mayoría que se ha socializado apropiadamente y/o contextualizado la ficha de monitoreo. Asimismo, los docentes afirman que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y que generalmente se prima la autoevaluación que no siempre permite recoger información válida para poder retroalimentar. También, el apoyo pedagógico que pretende el docente para las actividades de extensión de lo aprendido, no considera un adecuado uso del libro guía por parte de los estudiantes para realizar aprendizajes autónomos, los estudiantes consideran que el desarrollo de la sesión que realiza el docente no responde a sus características, necesidades y expectativas.

El monitoreo y acompañamiento muestra deficiencia porque el Director tiene aula a cargo, razón que afecta a que no se planifiquen sesiones significativas con deterioro en los niveles de adquisición de capacidades en el aprendizaje de la matemática, siendo urgente desarrollar trabajo colegiado dentro del enfoque de gestión por procesos y los compromisos de gestión del MBDDirectivo que organiza, orienta e implementan las acciones/actividades necesarias para dar solución a la problemática con el acompañamiento, monitoreo y evaluación a la práctica pedagógica en la IE.

Los estudiantes en el diálogo del grupo focal expresan que el docente pretende propiciar un clima de aula favorable pero no considera mecanismos positivos que regulen el buen comportamiento en el aula. Los estudiantes afirman que sus compañeros no respetan y hay existencia de mecanismos de maltrato y que muchas veces se refuerza lo negativo y se cae en condicionamientos, generalmente con el uso de la agenda de control. El Clima escolar favorable es el factor indispensable que el director debe gestionar dentro del enfoque de liderazgo pedagógico.

Finalmente, consideran que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y las pocas veces que se lleva a cabo no consideran un espacio para la asesoría que permita para hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente. Para revertir esta situación se debe ejecutar los talleres de desarrollo de las capacidades de resolución de problemas de los estudiantes en que los docentes incrementan sus habilidades estratégicas en metodologías instruccionales utilizando herramientas del MINEDU; al respecto en el MBDDirectivo se precisa que el director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los

materiales educativos en función del logro de los aprendizajes de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas (MINEDU, 2014b).

2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo

La enseñanza de la matemática, en los diferentes ciclos de esta modalidad es de primordial atención, no solo por el carácter formativo y utilitario, sino porque a pesar de los esfuerzos de los gobiernos de invertir importantes sumas de su presupuesto nacional, los logros en el rendimiento académico en el área de matemática se encuentran muy por debajo de lo esperado, lo cual es muy discutido. El problema guarda estrecha relación con los procesos misionales u operativos específicamente con fortalecer el desempeño docente, y para dar respuesta al problema identificado se necesita desarrollar trabajo colegiado, fortalecer al docente y lograr mejores aprendizajes de los estudiantes, realizar acompañamiento pedagógico y desarrollar investigación e innovación pedagógica.(MINEDU, 2016b).

Los nuevos rumbos de la educación producto de la globalización y de los grandes avances de la ciencia y tecnología demandan replantear los propósitos del currículo para enfrentar exitosamente los retos y desafíos. En el CEBA tenemos docentes que tienen enfoques de formación distinta que influye mucho en la aplicación de la práctica pedagógica cotidiana. Las clases suelen ser expositivas, desarrollan los temas independientemente de los niveles de aprendizaje y experiencia de los estudiantes. Los docentes participan en actividades de gestión solo en horas de su jornada laboral elaborando los documentos de gestión y demuestran indiferencia por el tiempo que se requiere; por lo que se hace imprescindible formar los círculos de estudio y la comunidad profesional de aprendizaje.

Según la construcción del modelo de currículo por competencias, tenemos en cuenta que, en el CEBA, el problema de bajo nivel de logro en los aprendizajes en el componente sistemas numéricos y funciones del área de matemática se relaciona con el Compromiso 1: “Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes”. Además, guardar estrecha relación el Compromiso 4: “Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la IE”. Y sirve de referente el MBDDirectivo (MINEDU, 2014b) con la R.M. N° 627-2016-MINEDU “Normas y Orientaciones para el

Desarrollo del Año Escolar 2017”. - para los Compromisos de Gestión”. Aún más, podemos considerar: El Uso efectivo del tiempo en el aula, Uso adecuado de los materiales y recursos educativos y Clima escolar favorable. (MINEDU, 2016a).

El problema del CEBA guarda estrecha relación con las competencias, dominios e indicadores del MBDDirectivo, así tenemos el segundo dominio en la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Se relacionan con el Primer dominio y la 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 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. (MINEDU, 2014a).

Cuando se analizan los procesos institucionales se encuentra que el trabajo de directivos, docentes y trabajadores administrativos de servicio se caracteriza por la práctica laboral sustentada en el individualismo, lo que trae como consecuencias que no se consiga satisfactoriamente el logro de los objetivos de clima social favorable trazados en la planificación anual institucional y, por eso, se afecta el desarrollo de las competencias, capacidades y desempeños necesarios para el desarrollo integral de los estudiantes en la enseñanza aprendizaje. El proceso de cambio en mi I.E., consiste en el compromiso de concretizar un trabajo consciente basado en la realidad problemática que movilice a los miembros de la comunidad educativa para el logro de los objetivos institucionales y de las metas e intenciones de la mejora continua.

En consecuencia, como retos y desafíos ante la realidad diagnosticada creemos conveniente que es prioritario poner énfasis en metas de aprendizaje consensuadas entre todas las demandas en función de las necesidades e intereses de los estudiantes, así como también, asegurar que los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas. Tenemos que reflexionar en reuniones colegiadas sobre la enseñanza para coordinar y revisar el currículo y retroalimentar a los docentes de matemática en su práctica en aula, complementando al monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados bajo la formación de comunidades de aprendizajes que garantice establecer un entorno ordenado con normas claras y pertinentes tanto dentro como fuera del aula.

El reto de implementar el plan MAE exige asumir desafíos grande porque el directivo tiene aula a cargo y aun así con las estrategias de monitoreo de visitas de aula y autogestión logrará efectivizar la asesoría pedagógica para lograr avances en la práctica docente, acortando brechas entre la situación actual y la deseada, avances que podrán ser medidos con estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para la toma de decisiones de la mejora continua y que se asuman compromisos para el desarrollo de la comunidad.

Consideramos que el MAE se encuentra estrechamente vinculado a los procesos de gestión curricular. En el proceso de dirección y liderazgo con el proceso formular el PAT (PE01.3) y el PCI (PE01.2); en el proceso operativo de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, con el desarrollo de trabajo colegiado (PO03.1), realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3) y la promoción de la convivencia escolar (PO04.1). Asimismo, vincula los procesos de soporte en la administración de los recursos humanos (PS01) y de los bienes, recursos y materiales educativos (PS03), al distribuirlos y preservarlos (PS03.2). En relación a los procesos tenemos: PO02 Desarrollar o ejecutar el trabajo colegiado, PO04 Desarrollar sesiones de aprendizaje bajo el enfoque de resolución de problemas y PO01 Programar el tiempo para el desarrollo curricular, PO01 Evaluar los aprendizajes (MINEDU, 2016a).

A continuación, presentamos en un cuadro, el análisis de resultados del diagnóstico que aborda la relación del problema con la visión de cambio de los procesos del CEBA y los compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>Bajos niveles de logros de aprendizaje en la competencia resuelve y formula problemas del componente sistemas y funciones del área de matemática en los estudiantes del ciclo avanzado de EBA del centro de educación básica alternativa “Marcial Acharan y Smith” del distrito de Trujillo de la UGEL N° 03 Nor Oeste La Libertad</p>	<p>Resultados cuantitativos: El manejo del uso de herramientas pedagógicas los docentes que escasamente problematizan, desarrollan los contenidos sin tener en cuenta la utilidad y pertinencia. El inadecuado uso del tiempo, materiales y recursos educativos evidencian desmotivación por parte de los estudiantes en las clases; asimismo, en ocasiones no es acorde al tema desarrollado y escasamente se plantean situaciones de sus espacios de vida. Las estrategias son inadecuadas en relación al contexto y funcionalidad, por lo que es necesario encaminarlas con soporte para su objetividad en el enfoque de problemas.</p> <p>Los docentes en relación a la convivencia en el aula, no presentan un trato homogéneo con sus estudiantes; así el 50% de ellos regulan positivamente el comportamiento, mientras que el otro 50% no regula positivamente y utiliza mecanismos negativos.</p>	<p>Lo precisado se articula con el mapa de procesos “Dirección y Liderazgo”, Iniciamos con el PE01 Desarrollar planeamiento institucional para planificar en función a las necesidades, demandas, de los estudiantes etc. secuenciado con PO Desarrollo pedagógico y convivencia con el P002. preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes involucra P0021, realizar programación curricular, POO2.2 programar el tiempo para el aprendizaje POO2.3 Disponer espacios para el aprendizaje, si organizamos el trabajo se evitarán las improvisaciones maximizaremos los tiempo y otras, todo ello se fortalece POO3 Fortalecer el desempeño docente articulado con POO3.1 desarrollar el trabajo colegiado con los docentes del área de matemática su sostenibilidad y valorar e intercambiar experiencias para la mejora continua, POS5 Gestionar la convivencia escolar y la participación POO5.1 promover la convivencia escolar y fomentar las adecuadas relaciones interpersonales, de tal manera se sienta el clima escolar favorable; posteriormente consideramos el Proceso de Soporte PSO1 Administrar recursos humanos incluye a PSO1.1 organizar la jornada laboral de los docentes de matemáticas.</p> <p>Consideramos los procesos de gestión misionales de gestionar la convivencia escolar y la participación de los actores educativos promoviendo un clima escolar favorable. POS5 Gestionar la convivencia escolar y la participación POO5.1 promover la convivencia escolar, permite fortalecer y generar un ambiente favorable para el aprendizaje de matemáticas sano y saludable.</p>	<p>Es el compromiso 3. Calendarización y planificación en la I.E. es importante reafirmar que la hora pedagógica es de 45 minutos, el tiempo de permanencia en le CEBA varía según el ciclo y la modalidad. Nuestra población estudiantil es explotada en su jornada laboral llegan tarde o se ausentan, razón por la que tenemos que brindar espacios de recuperación.</p> <p>Es el compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, debido a la excesiva carga administrativa.</p>	<p>Las competencias que se encuentran implicadas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica las características de la I.E. en cuanto a los procesos pedagógicos, clima institucional y la influencia del entorno familiar y social, asimismo la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora continua. 2. Conduce la escuela de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico y establece relaciones interpersonales positivas generando clima favorable. 3. Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función de logro de las metas de aprendizaje. 4. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las practicas pedagógicas que contribuyan a la mejora de la enseñanza y el clima escolar. 5. Monitorea y orienta a los docentes en la aplicación de estrategias en su práctica pedagógica y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes. 6. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. 7. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior del CEBA, a través del acompañamiento sistemático y reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. 8. Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.

	<p>Resultados cualitativos: El docente en un alto porcentaje tiene conocimiento de la existencia de un plan de monitoreo y acompañamiento, y se destaca las estrategias empleadas por el directivo al brindar confianza y recomendaciones útiles, mientras que un mínimo porcentaje de docentes consideran lo contrario.</p>	<p>De acuerdo a los instrumentos aplicados nos muestra que debemos potenciar el PO03 fortalecer el desempeño docente incluyendo al P003.1 desarrollar el trabajo colegiado favorecerá la integración en el intercambio de experiencias u opiniones para la mejora, asimismo PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. POO44 gestionar los aprendizajes incluyendo a POO4.1 desarrollar las sesiones de aprendizaje orientado al enfoque de resolución de problemas en el componente numérico y funciones PO004.2 Reforzar los aprendizajes para corregir o potenciar y el POO4.4 Evaluar los aprendizajes para la comprobación de los logros del aprendizaje del área de matemática.</p>	<p>Es el compromiso 3. Calendarización y planificación en la I.E. el tiempo de permanencia en el CEBA varía según el ciclo y la modalidad. Los estudiantes trabajan durante el día y llegan tarde al CEBA.</p>	<p>1. La que identifica las características de la I.E. en cuanto a los procesos pedagógicos, clima institucional y la influencia del entorno familiar y social.</p>
--	---	---	---	---

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Ser directivo significa ser el soporte que promueve el desarrollo institucional y plasmar la misión para alcanzar la visión consensuada en la comunidad educativa. El Director lidera el acompañamiento, el monitoreo y el uso de los recursos pedagógicos. También, teniendo aula a cargo, liderar la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Aunque es una práctica funcional el realizar el monitoreo y acompañamiento para fortalecer los procesos pedagógicos y didácticos de los maestros; sin embargo, hay que considerar que es necesario realizar el acompañamiento a la luz del enfoque crítico reflexivo, es decir generar espacios que permitan al docente autoevaluar su práctica pedagógica (identificando fortalezas y debilidades).

Según Vivianne Robinson el rol del líder pedagógico referida en el texto del módulo 1 “Dirección escolar” (MINEDU, 2016e) contempla cinco dimensiones. La primera es el establecimiento de metas y expectativas, por lo que se ha planteado metas de logros de aprendizaje en el área de matemática, socializar con la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Las metas comunes son necesarias porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos. Esto con el fin que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Las metas y expectativas también deben enfatizar acciones de MAE a nivel de aula, e implementar a los docentes en el uso de estrategias de matemática para elevar el nivel de autoestima de nuestros estudiantes.

Además, Robinson en su segunda dimensión considera la dotación de recursos estratégicos por lo que en el problema priorizado se ha planteado distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en el CEBA 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, por lo que se considera realizar el monitoreo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente de manera bimestral y

que los miembros de la comunidad educativa asuman compromisos para la mejora continua y el problema priorizado de al mejoramiento de los niveles de logro de las competencias del área de matemática. 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 considerada por Vivianne Robinson de promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores, 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, reuniones con un cronograma de ejecución para nuestra Comunidad Profesional de Aprendizaje y verificar con las acciones de monitoreo los logros alcanzados del desarrollo la aplicación del trabajo colegido. 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.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo, se plantea gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado. Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Crear un buen clima favorable con acuerdos consensuados y adecuado conocimiento de las normas, permite contar con el apoyo de aliados estratégicos como universidades e institutos para el desarrollo de talleres vivenciales de orientación estudiantil.

A continuación, presentamos los desafíos y alternativas de solución relacionados con las dimensiones al rol del líder pedagógico que contempla Vivianne Robinson.

Dimensiones del liderazgo según Vivianne Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Poner énfasis en metas de aprendizaje, definiéndolas y priorizándolas entre todas las demandas en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	Porque tienen que impregnarse en todo el quehacer y procedimientos del aula para lograr las metas y los resultados de aprendizaje establecidos.
Uso estratégicos de los recursos.	Asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas.	Porque siempre hay necesidades y los recursos son escasos para el mejoramiento escolar y crear las condiciones favorables.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Reflexionar con el personal sobre la enseñanza, coordinar y revisar el currículo con los docentes, retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados.	Porque está dentro de las competencias de los directivos de todas las instituciones educativas para mejorar los resultados de los estudiantes.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	Promover la formación de comunidades de aprendizajes.	Porque existe la necesidad de fortalecer las competencias docentes para asegurar los resultados óptimos del aprendizaje.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Establecer un entorno ordenado con normas claras y pertinentes tanto dentro como fuera del aula. Respaldar y valorar a los docentes.	Porque el docente necesita la confianza de los directivos en su trabajo para hacer frente a presiones externas, tanto de los PP.FF. como políticas.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Abordando como hacerle frente a la problemática priorizada con las diferentes alternativas de solución planteadas para elevar el nivel de logro de aprendizajes en la competencia resuelve y formula problemas del componente sistemas numéricos y funciones del área de matemática del ciclo avanzado del Centro de Educación Básica Alternativa "Marcial Acharán y Smith", de Trujillo– La Libertad, se ha optado por la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica (MAE) por ser el más pertinente en el liderazgo pedagógico y debido a que aborda los aspectos por superar de los docentes de Matemática que corresponde a la planificación curricular, estrategias metodológicas, e incidiendo en el desarrollo profesional de los docentes para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

El MAE es una propuesta eficiente del MINEDU que orienta a generar cambios en el trabajo pedagógico docente para una educación de calidad; en este contexto servirá para planificar actividades de fortalecimiento de capacidades a través de desarrollo de círculos de interaprendizaje en donde los docentes planifican la enseñanza de forma colegia para la formulación de situaciones significativas reales y retadoras, que permitan al estudiante encontrar sentido al aprendizaje del proceso de resolución de problemas y aplicarlo en la vida diaria y afrontar las situaciones problemáticas de su entorno, en la toma de decisiones para responder a las necesidades comunales con propuestas innovadoras, sentando las bases de la importancia de cumplir con los compromisos de gestión en el CEBA.

Se toma el MAE como alternativa de solución y opción primordial en respuesta al diagnóstico, así como a las características de la población del CEBA ubicado en el Centro Histórico de Trujillo, (zona céntrica comercial y turística), que presenta muchas posibilidades comerciales como también una serie de negocios de dudosa reputación (casinos, bares, etc.), éstos últimos ponen en peligro la salud de nuestros estudiantes. Por este motivo es necesario fortalecer la práctica docente que demuestren conocimiento y comprensión de las características socios culturales de los estudiantes aprovechando la problemática como oportunidad de aprendizaje para brindar orientaciones a través del desarrollo de sesiones de matemática que permitan contrarrestar pedagógicamente la problemática territorial descrita.

El MAE es un proceso validado por el Ministerio de Educación, que aborda el monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo de información y análisis de procesos pedagógicos (MINEDU, 2014a), y establece el acompañamiento pedagógico en la práctica docente, siendo el monitoreo interno el que asume la formación docente y forja el desarrollo de la autonomía institucional en un marco de mejora continua (MINEDU 2016a).

Además, en (MINEDU 2017a) se sostiene que el monitoreo del directivo permite retroalimentar la práctica pedagógica en forma individual, así como los procesos y normas de trabajo en equipo, por lo que los docentes al analizar sus prácticas pedagógicas y los resultados que obtienen comparten sus experiencias y se enriquecen mutuamente para lograr las metas propuestas en la mejora de los aprendizajes. Establecemos que la alternativa del MAE, permitiendo al directivo cumplir con los compromisos de gestión en los logros de aprendizajes en la gestión del clima institucional: condición básica del líder pedagógico para hacer que los estudiantes del CEBA aprendan y le encuentren sentido al proceso educativo, siendo éste último primordial en el desarrollo de su proyecto de vida (MINEDU, 2016a).

Lo que nos alienta en la factibilidad de la alternativa del MAE, es que hay experiencias exitosas, como “Experiencias en el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa que se realizó en la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” -La Banda de Shilcayo-Tarapoto, la experiencia de Piura de Mercedes Mariela Arizola Girón, María Elena Torres Izquierdo y José Alberca Troncos en “Sistematización de la experiencia sobre Monitoreo y Acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones de Ayabaca, en 2011. Asimismo, la experiencia que en la IE N.º 54041 Virgen del Pilar, Distrito Abancay- Abancay- Apurímac con la Aplicación del método Pólya para fortalecer capacidades de resolución de problemas.

Para que la implementación del MAE tenga un impacto positivo en la mejora de resolución de problemas en el componente Sistemas Numéricos y Funciones de nuestros estudiantes, se debe promover la participación democrática de todos los actores educativos, evitando de esta manera los conflictos. El diálogo asertivo y la colaboración mutua entre docentes, como conductores del proceso de aprendizaje, padres de familia y/o apoderados, cumpliendo su rol de colaboradores y otros actores educativos, asumiendo responsablemente sus funciones, bajo el liderazgo pedagógico

del directivo, van a permitir la construcción del aprendizaje de los estudiantes con logros satisfactorios.

La alternativa del MAE, es muy importante y el directivo cuya función ya no es administrativa, como lo establece Vivianne Robinson quien prioriza el liderazgo pedagógico orientado a establecer metas y expectativas para lograr aprendizajes, el director sensibiliza, consensua, socializa y difunde las metas de aprendizaje entre los agentes educativos, a la vez, coordina, revisa y monitorea la práctica pedagógica promoviendo espacios de reflexión de la propia práctica docente y el uso estratégico de los recursos del contexto. Por tal motivo, tiene que plantearse metas claras consensuadas con los docentes de Matemática y demás agentes de la comunidad educativa, velar por el uso estratégico de recursos y materiales, fortalecer el desarrollo profesional docente con capacitaciones, los grupos de interaprendizaje, pasantías, etc.

Implementar el plan MAE en el CEBA, exige asumir desafíos por el directivo con aula a cargo; con las estrategias de monitoreo de visitas de aula y autogestión logrará efectivizar el MAE, brindar asesoría pedagógica para lograr avances en la práctica docente, acortando brechas entre la situación actual y la deseada. Los avances podrán ser medidos con estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación que permitan la toma de decisiones de mejora continua. La contextualización de sesiones y aplicación de estrategias adecuadas sugeridas en la ejecución del MAE permiten que los docentes asuman compromisos, lo que va a repercutir en la mejora de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes en la resolución de problemas matemáticos, contribuyendo en el desarrollo de la comunidad.

El directivo con aula a cargo debe igualmente participar en actividades de trabajo colegiado con los docentes mostrando creatividad para observar el impacto, pertinencia y sostenibilidad de sus prácticas eficientes en un clima escolar favorable. Diversos autores resaltan que el director dedicará mayor tiempo a la labor pedagógica que a otras actividades, promoviendo la reflexión, a través del acompañamiento personalizado, y espacios como los GIAs, la comunidad profesional de aprendizaje y la autoformación docente. El acompañamiento pedagógico, según la R.S.G. N° 008-2016-MINEDU, es una estrategia de formación en servicio situada en la escuela, busca mejorar la práctica pedagógica de los docentes, ya que repercute directamente en los aprendizajes de los estudiantes.

En el MAE se evidencia el desarrollo de las competencias del MBDDirectivo, en la competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos con

acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje, y la competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los actores educativos a favor del aprendizaje; así como un clima escolar de respeto, estímulos y la colaboración mutua. La participación de la comunidad educativa implica que cada actor conozca su rol en la educación de los estudiantes y asuma compromisos desde su real situación: docentes como conductores y acompañantes de estudiantes en su proceso de aprendizaje y el directivo como líder pedagógico. La cadena de valor establecida conlleva a una visión de cambio institucional. Se evidencia la relación con el compromiso 4 de gestión escolar de acompañar y monitorear la práctica pedagógica en el CEBA.

Los estudiantes tienen que aprovechar las oportunidades de aprendizaje que les brindamos en el CEBA, por eso es imprescindible evaluarlos con una prueba estandarizada sobre la resolución y formulación de los problemas del componente sistemas numéricos y funciones. Como evidencia de cultivar en nuestro CEBA la cultura evaluativa se analizan los resultados de la prueba. Y dentro de este contexto, posteriormente se comunican los resultados y al final se elabora un informe del impacto de los aprendizajes de los estudiantes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento, evaluación.

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1 *Definición de monitoreo pedagógico.* El monitoreo pedagógico se define como “... el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones” (MINEDU, 2014a, p. 50); en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la resolución de problemas en los estudiantes del ciclo avanzado de EBA para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción. Es así que,

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (MINEDU, 2014a, p.51)

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

-*Visita en aula.* Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de resolución de los problemas matemáticos (MINEDU, 2014a).

-*Autogestión.* Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel

o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica.

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser:

-*Ficha de observación.* Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de resuelve y formula problemas del componente sistemas de números y funciones, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de resuelve y formula problemas y clima del aula.

-*Cuaderno de campo.* Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas...

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* El acompañamiento pedagógico involucra la participación de diferentes actores socioeducativos en ámbitos diversos; hace posible el fortalecimiento de la autonomía institucional y el liderazgo del director en los procesos de mejora de la práctica pedagógica. Uno de los aspectos fundamentales para el éxito de la tarea del acompañante es la construcción paulatina de un clima de aceptación y confianza con el docente y el director para lograr este clima, es relevante que el acompañante pedagógico sea reconocido por su labor pedagógica y su liderazgo. (MINEDU, 2017a).

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Las Formas de intervención que realiza el acompañante pedagógico se da a través de diversas estrategias las cuales pueden ser:

-*Visita al aula.* Constituye la principal forma de intervención en la práctica del docente. Tiene como objetivo mejorar y fortalecer la práctica pedagógica a partir de la reflexión crítica colaborativa. La visita crea la posibilidad de impactar directamente en el desempeño docente y los aprendizajes de los estudiantes. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática. Cada visita toma en cuenta los

resultados de la anterior para planificar la siguiente y se desarrolla en el marco del plan anual de acompañamiento. La visita en aula está organizada en tres tipos: diagnóstica, con asesoría personalizada y de salida.

-*Círculos de interaprendizaje*. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para los docentes y el directivo, permite abordar grupalmente temas de interés para todos en lo concerniente a la práctica pedagógica. Es propicio para consensuar sobre las estrategias o prácticas docentes que son eficientes.

-*Jornadas de autoformación docente*. Son las acciones sobre las necesidades de aprendizaje de los docentes, que permiten fortalecer sus competencias mediante la incorporación de los conocimientos pedagógicos importantes e innovadores.

-*Microtaller*. Es una reunión programada y concertada entre el acompañante pedagógico y el grupo de docentes acompañados a su cargo. Se caracteriza por ser un espacio de comunicación horizontal y de expresión abierta para abordar temas vinculados a las fortalezas y debilidades identificadas en el quehacer pedagógico durante las visitas en aula. Busca reforzar o profundizar temas abordados en los talleres de actualización, de acuerdo con las necesidades y demandas de los docentes acompañados. Las estrategias que se utilicen en el microtaller deben girar en torno a la temática seleccionada como producto de las observaciones y de las necesidades o demandas identificadas en los docentes acompañados.

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación*. La evaluación del desempeño de los docentes, consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña como acompañante y orientador del aprendizaje de los estudiantes, la forma en que se utiliza los recursos para cumplir con los logros de aprendizaje previstos en los estudiantes. La evaluación se hace con la finalidad de promover el desarrollo profesional, el acompañamiento y la asistencia técnica de los docentes. En el texto del módulo 5 “Monitoreo, Acompañamiento y evaluación de la práctica docente” (MINEDU, 2017a, p. 58), se afirma que:

Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia”.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación.*

- *Heteroevaluación*, consiste en la evaluación crítica que realiza el director con aula a cargo. También, se evalúan entre sí los docentes de matemática, actividad, taller o laboratorio. Para ello, en la heteroevaluación debe diagnosticar las debilidades y fortalezas del desempeño docente, para asumir acciones de mejoras y transformar las debilidades en fortalezas y para confirmar las fortalezas y/o construir modelos educativos institucionales.

- *Autoevaluación*, consiste en la reflexión del docente sobre su propia práctica, considerando su dominio sobre el área de matemática, las dificultades que observa en sus estrategias metodológicas, los aprendizajes que pretende lograr en sus estudiantes, entre otros aspectos propios del quehacer educativo.

- *Coevaluación*, consiste en observar las clases mediante instrumentos que han consensuado los docentes para tal fin y se hace a través de pares en el que participa el directivo que tiene aula a cargo como un integrante coevaluador. Es muy importante considerar el dominio del área de matemática del par coevaluador.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* El instrumento de evaluación, presenta una metodología de trabajo consensuada con los Directivos y docentes, se diseña una matriz con los indicadores de evaluación, la que posteriormente se hizo llegar a los profesores de para su ejecución. Según Valdés (2009p.47) en (MINEDU, 2017a), señala un conjunto de métodos/instrumentos cuya utilización considera necesaria y útil “para evaluar de manera válida y confiable el desempeño profesional del maestro, así como otras dimensiones sobre la que pueden aportar información pertinente.

- *Método del portafolio*, es una herramienta que reúne de manera intencional las evidencias, las reflexiones y el pensamiento del docente detrás del trabajo de clases. Permite al docente organizar y documentar de manera objetiva sus esfuerzos y resultados en la enseñanza (experiencias, estrategias, resultados). En él, el docente, a través de un proceso de reflexión describe y analiza la cantidad y calidad de sus actividades y respalda sus conclusiones con documentos y materiales. Permite conocer los recursos con lo cual el docente asume la enseñanza. El docente se convierte en su propio informante de su ejercicio. Es bastante completo porque contiene las autoevaluaciones, la meta y las expectativas del docente.

- *Pruebas pedagógicas para los estudiantes*, Que permiten abarcar los resultados de la labor del docente en las áreas de su responsabilidad. Cuando es pertinente se retroalimenta a los docentes afín de revertir los resultados y orientar la mejora.

5.1.2 Área Curricular de matemática en el ciclo avanzado de EBA.

5.1.2.1. Enfoque de la enseñanza de la matemática en jóvenes y adultos. El currículo debe promover un proceso de interacción cultural entre el docente y el estudiante, para que la educación matemática sea útil al estudiante al interactuar en los múltiples escenarios a lo largo de su vida. El área de matemática debe tener un enfoque intercultural, porque los procesos de enseñanza aprendizaje están inmersos en la vasta diversidad cultural inherente al país y el mundo globalizado. Los estudiantes aplican matemática en su vida cotidiana al resolver situaciones problemáticas; tienen que comprar, vender, organizar sus cuentas, tomar decisiones en uso de cantidades, estimar matemáticas sobre el costo de los servicios básicos (MINEDU, 2015a).

Es de vital importancia capacitar a los maestros para el buen uso de estrategias de enseñanza aprendizaje de la matemática, de manera que promueva el mejoramiento de su desarrollo y desempeño profesional y con ello se beneficie el aprendizaje. De igual modo el conocimiento de las características individuales y sociales de nuestros estudiantes como referente que garantice la elección adecuadas de los contenidos, momentos y procesos pedagógicos que respondan a los intereses, necesidades y expectativas de ellos. En un currículo por competencias, debe tener como fin fundamental una educación que tome en cuenta la familia y el contexto social, donde el estudiante recibe la formación en principios y valores morales de parte de sus padres, a partir de sus experiencias e interrelaciones armoniosas con sus familiares.

5.1.2.2. Competencia resuelve y formula problemas en matemáticas. Con lo que respecta a la competencia matemática en EBA, de acuerdo con lo que se considera en el Módulo de Estrategias metodológicas para el área de matemática en EBA (MINEDU, 2015a, p. 22).

- La competencia matemática es entendida como la capacidad de analizar, razonar y comunicar según se plantean y resuelven los problemas que surgen del desarrollo personal y la plena integración en la sociedad de la comunicación.
- Engloba tres dimensiones adecuadamente relacionadas: contenidos, procesos y situaciones o contextos.
- Se aplica para resolver los problemas de la vida adulta y afrontar exigencias de diferente nivel y tipo, de este modo es un prerrequisito o base para seguir aprendiendo a lo largo de la vida.
- Se demuestra en la ejecución autónoma de sucesivos procesos cognitivos, entre los que se encuentran las destrezas básicas de cálculo, se centra en el proceso y el razonamiento más que en el conocimiento.

En este marco, de acuerdo con las rutas de aprendizaje del área de matemática (MINEDU, 2015b), plantea que:

La resolución de problemas como expresión adquiere diversas connotaciones, ya que puede entenderse como una competencia que implica un proceso complejo; una capacidad que involucra movilizar conocimientos y procesos de resolución para un fin de aprendizaje más superior; una estrategia en la característica que muestra fases y procesos que le dan identidad respecto a otras estrategias.

El área de matemática en el DCBN EBA, en el ciclo avanzado, integra los procesos fundamentales con los componentes. Los procesos son: Resolución de problemas, razonamiento y demostración y comunicación matemática. Y los componentes (grandes bloques de contenido) son: Sistemas numéricos y funciones, geometría y medida y estadística y probabilidad. En el proceso de resolución de problemas se formulan situaciones problemáticas con la intención que lo aprendido se consolide y amplíe, asimismo se construya nuevos conocimientos. El componente sistemas numéricos y funciones, incluye el estudio de los números, sus distintas formas de representarlos, las operaciones, las relaciones entre ellos y con conjunto de números, los sistemas numéricos, el álgebra y las funciones (MINEDU, 2009b).

5.1.2.2.1. *Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia resuelve y formula problemas de matemática.* En el texto de Orientaciones para el Trabajo Pedagógico (OTP) del MINEDU, considera que didáctica de la matemática tiene como propósito abordar los procesos cognitivos de aprendizaje, necesarios para desarrollar en los estudiantes la capacidad de pensar matemáticamente y de hacer matemática en la vida cotidiana (MINEDU, 2010). También agrega, que el conocimiento matemático está formado en su totalidad, por un conjunto de abstracciones y generalizaciones teóricas. Entonces, lo que hay que enseñar a nuestros estudiantes es a realizar abstracciones y a generalizar en lugar de tratar de que aprendan ese conjunto infinito de abstracciones y generalizaciones.

La selección e implementación de estrategias de aprendizaje tiene sentido en la medida que responde a la comprensión de cómo aprende el estudiante de EBA, el dominio de los aprendizajes involucrados y el logro de competencias. Por eso que se hace necesario el desarrollo de competencias matemáticas a partir de situaciones problemáticas; actuar y pensar matemáticamente es fundamental para que el estudiante amplíe su horizonte y sus capacidades para planear y resolver problemas en los que interviene la matemática, utiliza y elabora estrategias, razona, argumenta y comunica.

Según Gaulin 2001, citado por (MINEDU, 2015a), el enfoque centrado en la resolución de problemas promueve aprendizajes **a través de, sobre y para** la resolución de problemas:

A través de la resolución de problemas y el entorno del estudiante construye significados, organiza objetos matemáticos y genera nuevos aprendizajes en un sentido constructivo y creador de la actividad humana.

Sobre la resolución de problemas, el estudiante explica la necesidad de reflexionar sobre los procesos empleados al resolver problemas: planeación, estrategias heurísticas, recursos, procedimientos, conocimientos y capacidades movilizadas.

Para resolver problemas el estudiante enfrenta nuevas situaciones y problemas.

El enfoque centrado en la resolución de problemas debe tener en cuenta los siguientes rasgos (MINEDU, 2015a, p 19):

-La resolución de problemas debe plantearse en situaciones significativas de contexto diverso, pues ello moviliza el pensamiento matemático.

-Los estudiantes deben encontrar significado a la resolución de problemas, valorar el conocimiento matemático que se aplica y establecer relaciones de funcionalidad.

-La matemática se enseña y aprende resolviendo problemas. Los estudiantes construyen nuevos conceptos, descubren relaciones, elaboran procedimientos y establecen relaciones.

5.1.2.2.2. *Recursos metodológicos para desarrollar la competencia resuelve y formula problemas de matemática.* Los recursos que el docente utiliza en el proceso de resolución de problemas, implica que el estudiante manipule objetos matemáticos, active su capacidad mental, ejercite su creatividad, reflexione y mejore su proceso de pensamiento al aplicar y adaptar diversas estrategias matemáticas en diferentes contextos de la vida cotidiana. La capacidad para plantear y resolver problemas, dado el carácter integrador de este proceso, posibilita la interacción con las demás áreas curriculares coadyuvando al desarrollo de otras capacidades; asimismo. El docente de matemática buscará utilizar estrategias de pensamiento que le permite al estudiante, no sólo resolver sino formular nuevos problemas (MINEDU, 2009c).

Con respecto al proceso de resolución de problemas en el DCBN EBA, se afirma que constituye un aspecto esencial del aprendizaje de las matemáticas y posibilita un tratamiento más pertinente en los contenidos. Las situaciones problemáticas adecuadamente elegidas y formuladas, permiten consolidar y ampliar lo aprendido, así como construir nuevos conocimientos. Los contextos pueden ser: familiar, escolar, laboral, científico, entre otros; y así superar la tendencia campos abstractos, intramatemáticos, descontextualizados. La resolución de problemas es importante por

su carácter integrador, y sirve de contexto para el desarrollo de los otros procesos fundamentales: Resolver problemas implica necesariamente razonar y comunicarse, e interconectar ideas matemáticas y representarlas (MINEDU, 2009b).

5.1.2.2.3. *Planificación de sesiones de aprendizajes de matemática en el ciclo avanzado de EBA.* Los estudiantes de EBA desarrollan ciertas formas de hacer y aprender la matemática. Los docentes debemos identificarlas, investigar y potenciarla. Por ejemplo, sus procedimientos de cálculo son distintos a los que provienen del contexto académico, ello debido a que aprendieron a calcular ante la necesidad de realizar transacciones de compra y venta.

Tienen capacidades, habilidades y destrezas que han desarrollado y continúan aplicando en diferentes grados. Algunas de sus fortalezas son de cálculo mental, las estimaciones, las comparaciones cuantitativas, los procedimientos de localización. El uso de la calculadora, entre otras. Ello explica su desempeño exitoso en actividades de comercio minorista e incluso mayorista, la facilidad para movilizarse en geografías complejas y la diversidad de labores que realizan; pese al bajo o nulo nivel educativo.

La sesión de aprendizaje como conjunto de acciones que el docente diseña y organiza con secuencia coherente y lógica, se conforma de momentos referenciales y dinámicos y que son recurrentes (inicio-desarrollo o proceso-cierre).

5.1.2.2.4. *Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de clase del área de matemática en EBA.* Tratando de considerar las estrategias adecuadas para favorecer el clima favorable en el desarrollo de sesiones de matemática, se hace necesario romper con la idea preconcebida, y fuertemente arraigada en nuestra sociedad, de que la matemática es aburrida, inútil y muy difícil. Y con las relaciones cordiales, colaborativas y respetuosas entre los actores el aprendizaje de los estudiantes será favorecido. En el aula debe reinar un ambiente de participación con la práctica de los valores considerados en el PEI, PCI y PAT.

Por lo que, se hace de vital importancia, buscar nuevos medios, elementos, metodologías didácticas que ayuden a elevar el deficiente nivel académico en el área de matemática; de tal manera que el estudiante participe, intercambie y socialice los nuevos dominios que adquiere. Por lo que es menester considerar estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones, como las siguientes:

-Estimular el trabajo colaborativo mediante la formulación de grupos de estudiantes. Los estudiantes comparten sus estrategias para afrontar conceptos,

problemas o ejercicios. Además, adquieren funciones y responsabilidades al interior del grupo.

-Aprovechar las distintas herramientas de comunicación (video, televisión, radio, periódico, historietas, internet, etc.) para generar motivación y gusto por la matemática.

5.2 Experiencia Exitosa

En primer lugar, tenemos que referirnos a la experiencia exitosa: “El acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2016”. La presente investigación tiene como objetivo general determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativa del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2016, y así posteriormente adoptar medidas que permitan mejorar la condición en que se encuentren.

El estudio concluye en 1. De acuerdo a los resultados obtenidos si existe la relación de niveles altos entre las variables de acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, 2. Los profesores tienen un 72% (que representan a 57 profesores) de nivel alto en el desempeño laboral, porque logro los dominios, competencias y desempeño en el marco de buen desempeño del docente hace referencia a que la dirección del proceso del aprendizaje es adecuado para los estudiantes. 3. En la correlación de Pearson tenemos como resultado 0.83, que está entre los valores de 0,7 a 0,89 que significa que es una correlación positiva alta, con una significancia bilateral de 0,00 lo que prueba nuestra hipótesis alterna; existe un nivel de correlación directa y significativa entre el acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero.

La experiencia denominada “Factores que inciden en el rendimiento académico en el área de matemática de los estudiantes de noveno grado en los centros de Educación Básica de la ciudad de Tela, Atlántida (honduras). Cuyo propósito plantea

el problema acerca de los factores que inciden de manera directa e indirecta en las reprobaciones masivas que se producen en el aprendizaje de las Matemáticas. Sus conclusiones revelan: 1°. El rendimiento académico de los estudiantes son la manifestación palpable de la metodología utilizada, el sistema de evaluación utilizado y la capacitación docente. 2°. Otros factores asociados son el tiempo dedicado al estudio, el interés del joven hacia la clase, las técnicas de estudio utilizadas y la actitud de los docentes.

Otra experiencia que da solidez a nuestro trabajo es de “Aprendizajes significativos en Matemática y su influencia en el rendimiento académico” (Milagro, agosto 2013 - Ecuador). Redactada con información valiosa de diferentes autores, que en el tiempo han influido mucho en la aplicación de estrategias metodológicas que permiten identificar principios, criterios y procedimientos para la forma de actuar del docente en el proceso del aprendizaje significativo. La investigación de campo de encuestas dirigidas a los docentes y alumnos del sexto año de la I.E. “Celso Augusto Rodríguez”; El análisis mediante cálculo cuantitativo de los resultados aplicando tablas, gráficos (diagrama de pastel) mostraron las actividades que se realizan en este contexto.

Milagro (2013), después de haber aplicado y tabulado las encuestas llegada a las siguientes conclusiones: 1. La falta de capacitación continua a los docentes ocasiona en los estudiantes bajo rendimiento académico. 2. El apoyo de los representantes legales es de gran importancia para mejorar el rendimiento académico de sus representados. 3. El adecuado uso de estrategias metodológicas hará que los estudiantes obtengan un buen aprendizaje significativo. 4. Con las estrategias metodológicas los estudiantes no se sentirán cansados ni desmotivados. 5. Las clases de matemáticas se tornarán motivadas, de esta manera el aprendizaje será positivo.

Considerando, también la experiencia exitosa denominada, “Acompañamiento pedagógico una alternativa para mejorar el desempeño docente”, Se resume en que el acompañamiento pedagógico, como una alternativa para mejorar el desempeño docente, ha sido seleccionada por el Ministerio de Educación como una estrategia dentro del Presupuesto por Resultados del Ministerio de Economía y Finanzas y los Programas Educativos Logros de Aprendizaje en el II ciclo de Educación Inicial, Educación Primaria y Educación Secundaria de la Educación Básica Regular; ante la necesidad de brindar asistencia técnica a docentes, para que éstos mejoren su

desempeño en el desarrollo de los procesos de aprendizaje enseñanza y como consecuencia elevar el nivel de logro de aprendizaje de los estudiantes.

Sin lugar a dudas significó la ejecución de una serie de acciones desde la programación presupuestal, hasta la implementación con personal preparado para este rol, rindiendo resultados principalmente en la atención de niños y niñas de las zonas rurales donde existe una brecha tremenda en relación con los resultados de las áreas urbanas. Concluyendo en que después de tres años de ejecución en la Región La Libertad, podemos afirmar que, si los decisores continúan con el reforzamiento de las políticas y estrategias propuestas, en las cuales el personal asignado sea a dedicación exclusiva en estas tareas, vamos a lograr nuestros propósitos es decir elevar el nivel de logros en el aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, no podemos dejar de mencionar la experiencia de “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”, se realizó en la región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Desarrollada por las docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos. El propósito fue explicitar el desarrollo del de monitoreo y acompañamiento en zonas rurales y los procesos inmersos para mejorar la práctica docente, identificar dificultades y aciertos que permitieron el logro de los objetivos de monitoreo y acompañamiento, así como establecer los aportes de esta experiencia en la participación de los docentes.

El estudio tiene cuatro fases. 1. Organización del equipo de acompañamiento; 2. Elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento; 3. Fase de dos momentos: la ejecución del plan y el monitoreo a docentes en aula. 4. Evaluación de resultados del plan. Entre las conclusiones se tiene: La importancia de involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones, la comunicación permanente a los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación del trabajo y se planteen metas de mejora. También se destaca que los especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Culmina explicando la relevancia de la implementación del Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico como parte del Programa de Formación Docente Continua.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general.

Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia resuelve y formula problemas del componente sistemas numéricos y funciones del área de matemática del ciclo avanzado de EBA.

6.1.2 Objetivos específicos.

-Monitorear la práctica docente en la competencia resuelve y formula problemas del componente sistemas numéricos y funciones del área de matemática a través de las visitas de aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia.

-Acompañar la práctica docente en la competencia resuelve y formula problemas del componente sistemas numéricos y funciones del área de matemática para recoger información de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

-Evaluar la práctica docente en la competencia resuelve y formula problemas del componente sistemas numéricos y funciones del área de matemática para recoger información de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la resolución de problemas. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el

fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ MÉTODOS/ TIPOS	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 del área de matemática	Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	1. Visitas a aula.	1.1. Jornada de sensibilización sobre el proceso del monitoreo en la II.EE	Director	x											
					1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Director	x	x										
					1.3. Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Director		x										
					1.4. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Director			x									
					1.5. Observación de sesiones (Visitas 2, 3, ..., 8)	Director			x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Acompañar la práctica docente en el área de Matemática para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia.	Porcentaje de sesiones filmadas por cada docente.	100% de sesiones filmadas.	2. Autogestión.	2.1. Jornada de sensibilización de autogestión.	Director	x											
					2.2. Planificación de sesiones a filmarse.	Director	x	x										
					2.3. Grabación de sesiones programadas.	Director		x										
					2.4. Implementación de archivo de sesiones.	Director			x									
	Acompañar la práctica docente en el área de Matemática para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de reuniones ejecutadas para el recojo de información.	100% de Círculos de interaprendizaje ejecutados.	3. Círculos de interaprendizaje.	3.1. Jornada de sensibilización sobre el funcionamiento de círculos en la II.EE	Director	x											
					3.2. Planificación y organización de equipos y designac. de un moderador.	Director	x	x										
					3.3. Implementación de un archivo de actas y acuerdos tomados.	Director		x			x	x	x					
					3.4. Jornada de revisión de compromisos asumidos.	Director			x									
	Acompañar la práctica docente en el área de Matemática para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de jornadas ejecutadas para el recojo de información	100% de Jornada de autoformación realizadas sobre el total de docentes.	4. Jornada de autoformación docente.	4.1. Planificación de las jornadas y organización de los equipos.	Director	x											
					4.2. Designación de un moderador.	Director	x	x										
					4.3. Implementación de un archivo de actas y acuerdos tomados.	Director		x										
4.4. Jornada de revisión de compromisos asumidos.					Director			x										

Evaluar la práctica docente en el área de Matemática para recoger información de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de revisión de portafolios para el recojo de información.	100% de portafolios revisados del total de docentes de la I.E.	5. Portafolio en la práctica docente.	5.1. Jornada de sensibilización sobre el uso del portafolio por los docentes.	Director	x									
				5.2. Elaboración del Cronograma de revisión del portafolio en el docente.	Director	x	x								
				5.3. Jornada de revisión de la estructura del portafolio en coevaluación..	Director		x								
				5.4. Jornada de revisión de compromisos asumidos (el directivo revisará).	Director			x							
	Porcentaje de estudiantes evaluados en aprendizajes	100% de estudiantes evaluados en aprendizajes.	6. Aplicación de prueba en evaluación de los aprendizajes.	6.1 Aplicación de la prueba a estudiantes.	Director					x					
				6.2 Analizar los resultados de la prueba.	Director						x				
				6.3 Socializar los resultados de la prueba.	Director							x			
				6.4. Informe del impacto de los aprendizajes de los estudiantes	Director							x			

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación de éstas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

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

-Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

-Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.

-Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

-Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción, la cual nos permite determinar indicadores, estrategias, actividades, responsable, cronograma, evidencias, instrumentos y recursos en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visitas a aula.	1.1. Jornada de sensibilización sobre el proceso del monitoreo en la ILEE	Directivo Docentes				X			Acta de asistencia Plan de diagnóstico. Informe de diagnóstico. Informe FODA del desempeño Ficha de monitoreo. Informe de sesiones.	-Ficha de monitoreo. -Libro de acta de reuniones. - Archivar de Instrumentos contextualizados .	Impresiones Libro de actas Multimedia Equipo de sonido Cámara fotográfica Material de oficina Paleógrafos	xx% de visitas ejecutadas (sacar el % promedio por estrategia)
			1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo y del cronograma de visitas.	Directivo Docentes				X						
			1.3. Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Directivo Docentes				X						
			1.4. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo Docentes				X						
			1.5. Observación de sesiones ... (Visitas 2, 3 ...)	Directivo Docentes				X						
	Porcentaje de sesiones filmadas por cada docente.	Autogestión.	2.1. Jornada de sensibilización de la autogestión.	Directivo Docentes				X			Plan de jornada de reflexión. Informe de monitoreo. Registro de asistencia Registro de asistencia Actas de acuerdos. Carpeta didáctica. Video de la jornada. Archivo de sesiones tomadas.	-Ficha de monitoreo. -Registro de asistencia a la IE. -Registro de asistencia los estudiantes. -Archivar de sesiones.	Cámara filmadora. Impresiones Multimedia Equipo de sonido Cámara fotográfica Material de oficina Paleógrafos	xx% de visitas ejecutadas (sacar el % promedio por estrategia)
			2.2. Planificación de las sesiones a registrarse en video.	Directivo Docentes				X						
			2.3. Grabación de las sesiones programadas.	Directivo Docentes				X						
2.4. Implementación de un archivo de sesiones tomadas.			Directivo Docentes				X							
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática para recoger información de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de reuniones ejecutadas para el recojo de información.	Círculos de interaprendizaje.	3.1. Jornada de sensibilización sobre el funcionamiento de los círculos en la ILEE.	Directivo Docentes				X		Informe de monitoreo Acta de asistencia Plan de trabajo Acta de asistencia. Actas de acuerdos Plan de diagnóstico. Informe de logros.	-Ficha de monitoreo. -Libro de acta de reuniones. -Registro de asistencia las reuniones.	Impresiones Multimedia Equipo de sonido Cámara fotográfica Material de oficina Paleógrafos	xx% de visitas ejecutadas (sacar el % promedio por estrategia)	
			3.2. Planificación y organización de los equipos y designación de un moderador.	Directivo Docentes				X						
			3.3. Implementación de un archivo de actas y acuerdos tomados.	Directivo Docentes				X						
			3.4. Jornada de revisión de compromisos asumidos.	Directivo Docentes				X						
	Porcentaje de jornadas ejecutadas para el recojo de información.	Jornada de autoformación docente.	4.1. Planificación de las jornadas y organización de los equipos responsables.	Directivo Docentes				X		Acta de asistencia Panel de productos. Plan de diagnóstico. Informe de diagnóstico Galería fotográfica Fotos y Video de la jornada	- Archivar de documentos contextualizados . -Libro de acta de reuniones. -Registro de asistencia las reuniones.	Impresiones Multimedia Equipo de sonido Cámara fotográfica Material de oficina Paleógrafo	xx% de visitas ejecutadas (sacar el % promedio por estrategia)	
			4.2. Designación de un moderador.	Directivo Docentes				X						
			4.3. Implementación de un archivo de actas y acuerdos tomados.	Directivo Docentes				X						
			4.4. Jornada de revisión de compromisos asumidos.	Directivo Docentes				X						

Evaluar la práctica docente en el área de Matemática para recoger información de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de revisión de portafolios para el recojo de información.	Portafolio en la práctica docente.	5.1. Jornada de sensibilización sobre el uso del portafolio por los docentes en la II.EE	Directivo Docentes				X			Acta de asistencia. Panel de productos. Plan de diagnóstico. Instrumentos contextualizados. Plan y cronograma Panel de productos.	Portafolio en la práctica docente. Cuadro de análisis de datos.	Impresiones Multimedia. Equipo de sonido Cámara fotográfica Material de oficina Paleógrafos.	(xx% de visitas ejecutadas (sacar el % promedio por estrategia
			5.2. Jornada de revisión de la estructura del portafolio en la práctica docente.	Directivo Docentes				X						
			5.3. Elaboración del Cronograma de revisión del portafolio en la práctica docente.	Directivo Docentes				X						
			5.4. Jornada de revisión de compromisos asumidos.	Directivo Docentes				X						
	Porcentaje de Aplicación de la prueba en evaluación de los aprendizajes.	Aplicación de la prueba en evaluación de los aprendizajes.	6.1 Aplicación de la prueba a los estudiantes.	Directivo Docentes				X			Acta de asistencia. Panel de productos. Plan de diagnóstico. Plan y cronograma de evaluaciones. Archivo de pruebas tomadas.	-Pruebas de evaluación de estudiantes. -Banco de preguntas para pruebas.	Impresiones Multimedia Equipo de sonido Cámara fotográfica Material de oficina Paleógrafos.	(xx% de visitas ejecutadas (sacar el % promedio por estrategia
			6.3 Analizar los resultados.	Directivo Docentes				X						
			6.3 Socializar los resultados.	Directivo Docentes				X						
			6.4. Informe del impacto de los aprendizajes.	Docente						X				

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

Para cumplir con los objetivos previstos es necesario asumir riesgos y tomar medidas para lograr superar la brecha existente a continuación presentamos el cuadro de Riesgos y medidas a adoptarse del plan de acción, la cual nos permite determinar las medidas a adoptarse en relación a los riesgos en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Renuencia docente a ser monitoreados, por temor a salir de su estado de confort. - Situaciones imprevistas que alteren el normal desarrollo de las clases. 	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar y difundir el MAE, y los instrumentos respectivos. -Reprogramar las actividades planificadas.
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática para recoger información de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> -Limitado tiempo para realizar monitoreo, por el directivo que tiene aula a cargo. -Docentes que no estén acostumbrados a portar su portafolio al día. 	<ul style="list-style-type: none"> -Jornadas de sensibilización para conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje. -Círculos de interaprendizaje en reuniones colegiadas. -Sensibilizar al docente para que pueda acudir y quedarse en el CEBA y de más de su tiempo. -Elaboración de horarios para las reuniones colegiadas por todo el equipo docente de EBA.
Evaluar la práctica docente en el área de Matemática para recoger información de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de una cultura de organización de su portafolio pedagógico. -Nunca hicieron reflexión de su práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> -Jornada de sensibilización sobre la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

Figura 6. Riesgos y medidas del Plan de Acción.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Presentamos los costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades. 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 finalmente, las fuentes de financiamiento; con la finalidad de expresar de manera ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1. Jornada de sensibilización sobre el proceso del monitoreo en la II.EE	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por cada de docentes	Recursos propios
2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo y del cronograma de visitas.	Segunda semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por cada de docentes	Recursos propios
3. Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Segunda semana de abril	Ninguno	
4. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Primera semana de mayo	S/ 1.00 de fotocopia por cada de docentes	Recursos propios
5. Observación de sesiones ... (Visitas 2, 3 ...)	Tercera semana de junio	Ninguno	Recursos propios
6. Jornada de sensibilización de la autogestión.	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por cada de docentes	Recursos propios
7. Planificación de las sesiones a registrarse en video	Segunda semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por cada de docentes	Recursos propios
8. Grabación de las sesiones programadas.	Segunda semana de abril	S/ 1.50 de DVD por cada docente.	Recursos propios
9. Implementación de un archivo de sesiones tomadas.	Primera semana de mayo	Ninguno	
10. Jornada de sensibilización sobre el funcionamiento de los círculos en la II.EE	Primera semana de marzo	S/ 0.50 de fotocopia por cada de docentes	Recursos propios
11. Planificación y organización de los equipos y designación de un moderador	Segunda semana de abril	Ninguno	
12. Implementación de un archivo de actas y acuerdos tomados.	Primera semana de marzo	S/ 10.00 de pago por libro de actas.	Recursos propios
13. Jornada de revisión de compromisos asumidos.	Segunda semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por cada de docentes	Recursos propios
14. Planificación de las jornadas y organización de los equipos responsables	Segunda semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por cada de docentes	Recursos propios
15. Designación de un moderador	Primera semana de mayo	Ninguno	
16. Implementación de un archivo de actas y acuerdos tomados.	Tercera semana de junio	S/ 10.00 de pago por libro de actas.	Recursos propios
17. Jornada de revisión de compromisos asumidos.	Primera semana de marzo	Ninguno	
18. Jornada de sensibilización sobre el uso del portafolio por los docentes en la II.EE	Segunda semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por cada de docentes	Recursos propios
19. Jornada de revisión de la estructura del portafolio en la práctica docente.	Segunda semana de abril	Ninguno	
20. Elaboración del Cronograma de revisión del portafolio en la práctica docente	Primera semana de mayo	S/ 1.00 de fotocopia por cada de docentes	Recursos propios
21. Aplicación de prueba a los estudiantes	Última semana de julio	S/ 1.00 de fotocopia por cada estudiante.	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió brindar orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de logros de aprendizaje en matemática y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de CEBA “Marcial Acharán y Smith” de Trujillo.

El Módulo de inducción, brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema bajo nivel de logro en los aprendizajes en el componente sistemas numéricos y funciones en el área de matemática en los estudiantes del 4° grado del Ciclo Avanzado de EBA del CEBA “Marcial Acharán y Smith” del distrito de Trujillo de la UGEL N° 03-Trujillo Nor Oeste.

En el Módulo 1 se desarrollaron los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, influyó mucho en mi labor directiva, al fortalecer los horizontes de solución de la problemática priorizada y ponerme a la vanguardia de todos los actores educativos del CEBA. Tal es el caso que el bajo nivel de logro en los aprendizajes en el componente sistemas numéricos y funciones en el área de matemática se volvió prioridad por todo el colectivo de miembros del CEBA.

En relación al Módulo 2, nos empoderó de los lineamientos modernos de la planificación escolar, Se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor de cada una de las actividades del PAT.

La Participación y clima institucional desarrollado en el módulo 3 permitió identificar su incidencia en la problemática los aprendizajes en el componente sistemas numéricos y funciones en el área de matemática. Se realizó el diagnóstico

para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Matemática y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del director del CEBA.

Por otra parte, en el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el diagnóstico curricular; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones. Se consolidó la Comunidad de Aprendizaje del CEBA de mi dirección.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado “Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente” permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuyó a formular acciones concretas para dar solución al problema priorizado en el área de matemática. Este módulo se convirtió en la parte medular como alternativa de solución fundamental al involucrar la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo y la participación de todo el colectivo de miembros de CEBA “Marcial Acharán y Smith” de Trujillo.

10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción es menester precisar los aprendizajes adquiridos producto de la reflexión y el análisis crítico de la experiencia vivida, por lo que identificamos un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos que aportaron en la construcción del conocimiento en el proceso de elaboración del Plan de Acción, reconociendo las siguientes lecciones aprendidas:

Elaborar un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido el trabajo colaborativo es de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa mediante la conformación de la comunidad profesional de aprendizaje del CEBA para elaborar los documentos de gestión institucional. Además, los acuerdos consensuados y adecuado conocimiento de las normas por la comunidad de aprendizaje, permite contar con el apoyo de aliados estratégicos como universidades e institutos para el desarrollo de talleres vivenciales de orientación estudiantil.

Aplicar la Investigación cualitativa y cuantitativa, que el trabajo del Plan de Acción exige; por ejemplo, la redacción con aplicación de las normas APA o IPNM, etc. que garantizan la rigurosidad que la metodología de la investigación científica motiva a que el director como líder pedagógico se sienta con la necesidad de ampliar sus horizontes de investigación. Lo que tendría que extenderse al CEBA y establecerse como una meta común compartida por todos los actores educativos. La investigación compartida induce todos los actores educativos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Incluso se debe investigar cabalmente las metas y expectativas que enfatizen acciones de monitoreo y acompañamiento a nivel de aula.

Convocar la participación de la comunidad en la construcción del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, a fin de establecer acciones y compromisos comunes para desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes de los estudiantes. El director como líder pedagógico y asesor oportuno y asertivo con su acompañamiento hace posible la mejora de la práctica pedagógica de su equipo de docentes y por ende el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Empoderar a los docentes con los procesos de acompañamiento y monitoreo y establecer una cultura evaluativa, lo que permitirá que se conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación. Para efectivizar el empoderamiento se debe realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje y permitir a los docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con las técnicas y estrategias del MAE, y así fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

Implementar a los docentes para que cuenten con los materiales educativos y los pongan al alcance de los estudiantes, de tal manera que las sesiones son más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Hemos aprendido en la dotación de recursos estratégicos para abordar el problema priorizado es importante: distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en el CEBA. Del mismo modo se debe contar con el espacio administrativo suficiente, adecuado e implementado, que permite crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, para acoger a los docentes en la labor de acompañamiento como líder pedagógico.

Referencias

- CEBA MAYS. (2013). *Proyecto Educativo Institucional: 2013-2017*. RD N° 013-2013- CEBA MAYS. D-Trujillo.
- Ministerio de educación. (2003). *Ley general de educación N° 28044 del 23 de julio - 2003*. Lima. Congreso de la República.
- Ministerio de educación. (2009a). *Campo de Conocimiento: Guía para el docente N° 4-Ciclo Avanzado*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación. (2009b). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Alternativa*. R.M. 276-2009-ED. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación. (2009c). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. R.M. N° 044-2008-ED. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación. (2010). *Orientaciones para el Trabajo Pedagógico, Área de Matemática*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación. (2014a). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación. (2014b). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación. (2014c). *Marco del Buen desempeño Docente*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación. (2014d). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación. (2015a). *Estrategias Metodológicas para el Área de Matemática en EBA. Módulo del Área de matemática de EBA*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación. (2015b). *Rutas del Aprendizaje. Fascículo VII Ciclo. Área Curricular Matemática*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación. (2016a). “*Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017*”. R.M. N° 627-2016-MINEDU. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación:(2016b) *Planificación Escolar-Texto del módulo 2*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación. (2016c). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo Pedagógico. Módulo 6. Primer fascículo. Edición*. Lima. MINEDU.

- Ministerio de educación. (2016d). *Plan de Acción y Buena Práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Módulo 6. Segundo fascículo. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación:(2016e) *Dirección Escolar-Texto del módulo 1*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación. (2017a). *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE”* Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación:(2017a) *Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente-Texto del módulo 5*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación. (2017c). *Plan de Acción y Buena Práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Tercer fascículo. Lima. MINEDU.

APENDICE

APENDICE N° 01

FOTOS DEL CEBA MARCIAL ACHARAN Y SMITH” -TRUJILLO



Foto 1. Desarrollando el grupo focal con los estudiantes del CEBA “Marcial Acharan y Smith”



Foto 2. Actividades desarrolladas con los estudiantes del CEBA “Marcial Acharan y Smith”

FOTOS DEL CEBA MARCIAL ACHARAN Y SMITH” -TRUJILLO



Foto 3. Edificio con infraestructura moderna del CEBA “Marcial Acharan y Smith”



Foto 4. Actividades desarrolladas en la comunidad del CEBA “Marcial Acharan y Smith”

APENDICE N° 02

ÁRBOL DE OBJETIVOS DEL CEBA MARCIAL ACHARÁN Y SMITH

