

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTEERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA RESUELVE PROBLEMAS DE CANTIDAD EN EL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80049 “SAN JUDAS TADEO” DEL DISTRITO DE MOCHE - UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE - LA LIBERTAD.

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

PLASENCIA MUÑOZ, Giuliana Esperanza

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80049.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	9
2.1.2 Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio los Procesos de la IE Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	16
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	19
5. Sustentación de la Alternativa de Solución priorizada.....	23
5.1 Marco Conceptual.....	23
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	23
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.2. Estrategias del monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico...	24
5.1.1.2.2. Estrategias del acompañamiento pedagógico...	24
5.1.1.3. Evaluación.....	27
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	27
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.....	28
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación.....	28
5.1.2 Área curricular de Matemática.....	29
5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática.....	29
5.1.2.2. Competencia del área de Matemática.....	30

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia del área de Matemática.....	31
5.1.2.2.2. Procesos pedagógicos y didácticos para desarrollar la competencia del área de Matemática.....	32
5.1.2.2.3. El clima escolar en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.....	34
5.2. Experiencia Exitosa.....	35
6. Diseño del Plan de Acción	36
6.1 Objetivos.....	36
6.1.1 Objetivo general.....	36
6.1.2 Objetivos específicos.....	36
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	36
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	44
8. Presupuesto.....	53
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	57
10. Lecciones Aprendidas.....	60
Referencias.....	62

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados	14
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	18
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	38
<i>Figura 5.</i> Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	45
<i>Figura 6.</i> Riesgos y Medidas a adoptarse del Plan de Acción.....	52
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	53

Introducción

El presente trabajo académico relacionado con el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática del III ciclo de educación primaria de la Institución Educativa N° 80049 “San Judas Tadeo” del distrito de Moche, provincia de Trujillo – UGEL 04 – La Libertad, se ha elaborado con la finalidad de elevar el nivel de logro en los aprendizajes de los estudiantes mediante la implementación de un Plan de Acción que conduzca a la aplicación de estrategias e instrumentos que conlleven al fortalecimiento del desempeño de los docentes mediante el desarrollo de aprendizajes significativos en los estudiantes, generando un clima favorable para el logro de estos, sin dejar de lado la participación de todos los actores educativos. Asimismo tiene la finalidad de cumplir con uno de los requisitos para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

En el acápite uno se trata la identificación de la problemática en donde se describe la caracterización del contexto socio-cultural de la institución educativa N° 80049 “San Judas Tadeo” y la formulación del problema priorizado, presentando el árbol de problemas, donde se observa las causas y efectos asociados al problema. En el segundo acápite se presenta el diagnóstico en el que se muestra una descripción de los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos como producto de los instrumentos aplicados; también se describe la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de gestión de la institución educativa, los compromisos de gestión y el marco del buen desempeño directivo.

En el tercer acápite se presenta la caracterización del rol del Líder Pedagógico tomando como referencia las cinco dimensiones planteadas por Viviane Robinson, como marco orientador de la gestión del director, donde se señalan un conjunto de actividades propuestas por cada dimensión que permitan dar solución al problema priorizado justificando su aplicación y la finalidad de las mismas en beneficio de los actores de la institución educativa.

En el cuarto acápite se señala el planteamiento de la alternativa de solución sobre la base de tres criterios: impacto en el logro de los aprendizajes, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la gestión curricular, la convivencia y el monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE). A continuación, en el quinto acápite

se presenta información organizada en un marco conceptual que aborda temas referidos a monitoreo, acompañamiento y evaluación, así como al área curricular de Matemática su enfoque y la competencia actúa y piensa Matemáticamente en situaciones de cantidad, procesos pedagógicos, estrategias metodológicas y materiales y recursos educativos para aplicar en dicha competencia, clima escolar; Asimismo se describe una experiencia exitosa que muestra la intervención del directivo para la mejora de la práctica pedagógica

En el sexto acápite se presenta el diseño del Plan de Acción y la matriz de dicho plan que permite visualizar el objetivo general y los objetivos específicos, estrategias y actividades seleccionadas para fortalecer el desempeño de los docentes. En un séptimo acápite se describe el Plan de Monitoreo y Evaluación y a continuación se presenta una matriz sobre el mismo explicándose su contenido. A continuación, en un octavo acápite se señala el presupuesto y a través de un cuadro se visualiza el costo de cada actividad prevista en el Plan de Acción.

Finalmente, en el noveno acápite se describe el proceso de elaboración del Plan de Acción donde se precisa la experiencia vivida en el proceso de construcción del mismo. Y, en el décimo acápite se presentan las lecciones aprendidas como resultado de las experiencias positivas o adversas que surgieran durante el proceso de elaboración del Plan de Acción. Luego se presentan las referencias bibliográficas que consignan el material bibliográfico empleado, así como los anexos

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80049 “San Judas Tadeo”

La Institución Educativa N° 80049 “San Judas Tadeo” está ubicada en la calle Carlos Godoy N° 101 del Asentamiento Humano Taquila del Centro Poblado Las Delicias del distrito de Moche, Provincia de Trujillo, región La Libertad a 10 km de la ciudad de Trujillo y a 200 m. de distancia del mar, en un terreno donado por la municipalidad de Moche. Fue creada en el año 1964, como una escuela primaria multigrado con dos docentes, está ubicada frente a dos granjas una por la parte de adelante y la otra por la parte de atrás, las cuales emiten mal olor y propician la proliferación de moscas, creando peligro y amenaza latente a la salud de nuestra población estudiantil y comunidad a su vez constituyen fuentes de trabajo para los pobladores del lugar.

Cerca de la escuela se encuentra ubicado un club de madres, una loza deportiva y un local comunal además de diversas viviendas, el acceso a la escuela es fácil ya que esta se encuentra a la entrada del sector por donde circulan diversas líneas de transporte público, la zona es tranquila, limpia y se encuentra en expansión debido a varias invasiones que se han dado en el sector, en el año 2015 después de realizar estudios de crecimiento de la población estudiantil se incrementa el nivel inicial, contando actualmente con los niveles inicial y primaria.

Uno de los retos que tiene el sector es mejorar las condiciones de salubridad de la población erradicando la proliferación de moscas y pesticidas utilizados en estas granjas, frente a esta situación problemática, la comunidad demanda a la escuela que prepare a los estudiantes para que egresen con aprendizajes que les permitan hacer frente a estas situaciones y de alguna manera colaboren con su solución o a disminuirlas, ya desde su ejercicio ciudadano.

El local de la Institución Educativa N° 80049 “San Judas Tadeo”, es propio cuenta con una extensa área de terreno de 5000 metros cuadrados su construcción fue realizada en dos etapas dividiéndose en dos sectores una parte de las aulas con techo de eternit y otra parte de material noble, aun así la estructura es antigua de más de 40 años por su

ubicación cerca al mar la infraestructura está deteriorada por el salitre, está distribuido de la siguiente manera: pabellón A de un piso, con tres ambientes para aulas de uso pedagógico, el pabellón B de un piso, con un ambiente administrativo para dirección, cuatro ambientes para aulas pedagógicas, los SS.HH. de estudiantes y docentes, un ambiente que funciona como almacén, con dos lozas deportivas y áreas verdes.

En la actualidad la Institución Educativa N° 80049 “San Judas Tadeo”, brinda servicio educativo a dos niveles. El inicial, recién creado en el 2016, se caracteriza por ser polidocente con cuatro docentes contratados, con una población escolar en el presente año de 60 estudiantes, entre niños y niñas, distribuidos en dos aulas de 3 años y secciones únicas de 4 y 5 años. En el nivel primaria, la institución educativa es multigrado con tres docentes nombrados y una directora designada con aula a cargo; se atiende a una población escolar de 60 estudiantes matriculados y distribuidos en 1°, 2° grado con sección única cada grado, 3° y 4° grado una sola sección al igual que 5° y 6° grado, un personal administrativo y se cuenta con 45 padres y madres de familia aproximadamente. Ambos niveles laboran en el turno de mañana.

El sector Taquila lugar en el que se ubica la Institución Educativa N°80049 “San Judas Tadeo” pertenece al balneario Las Delicias, el cual cuenta con calles asfaltadas, luz, agua y desagüe, telefonía fija, telefonía móvil, por sus extensas áreas de terreno se ha visto últimamente invadidas muchas zonas lo que quiere decir que la población del lugar va en crecimiento, cuenta con varias líneas de transporte de combis y es muy concurrida en el verano por la tranquilidad de sus playas. Aquí, en este balneario, se da la pesca artesanal de algas marinas y crustáceos los cuales se encuentran en sus grandes peñas. Asimismo en cuanto a su flora por ser parte al litoral marino, se puede ver grandes extensiones de grama salada, también cuenta con terrenos de cultivo de culantro, lechuga, espinaca y diversas hortalizas, este sector provee a la envasadora Damper de tomate además se cuenta con dos avícolas que constituyen fuentes de trabajo para un buen número de pobladores de la zona y de los alrededores.

La relación con la comunidad es cordial y cercana se cuenta con el apoyo directo de organizaciones externas como la Municipalidad Distrital, Municipalidad del Concejo Menor, Asimismo con la Alcaldesa Vecinal, Agente Municipal, líderes de la comunidad, Centro de salud con quienes se realiza coordinaciones para las campañas de vacunación y prevención de enfermedades. También tiene como aliados a las Universidades La Católica de Trujillo y la Universidad Privada del Norte y a las organizaciones internas de la institución educativa como la Asociación de Padres de

Familia, Consejo Educativo Estudiantil, el Qali Warma; promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde el ámbito que les corresponde, a fin de alcanzar un solo objetivo que es el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2014, 2015 y 2016 y de las actas finales de evaluación son poco favorables. En ellas se puede evidenciar estudiantes que se ubican en el nivel de logro proceso en el área de Matemática. Después de haber realizado este análisis queda el problema enunciado así: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de primaria de la Institución Educativa N° 80049 “San Judas Tadeo”- Las Delicias -Distrito de Moche - UGEL 04 - Trujillo Sur Este – La Libertad.

Se ha identificado que una de las causas que dan lugar al problema priorizado es que los docentes utilizan estrategias metodológicas poco efectivas para el aprendizaje del área, estas no están de acuerdo a los enfoques y procesos didácticos del área curricular de Matemática, siendo uno de los factores que se relacionan a esta causa es el de fortalecer las capacidades pedagógicas de los docentes puesto que desconocen estrategias metodológicas activas, los docentes no utilizan los nuevos enfoques pedagógicos, todo esto ha provocado que los resultados en las evaluaciones internas y de la Evaluación Censal de Estudiantes ubiquen a los estudiantes en un nivel de proceso.

Otra de las causas es la planificación de las sesiones de aprendizaje descontextualizadas no responden a la realidad de los estudiantes y en las que los docentes no aplican los nuevos enfoques propuestos en el CNEB, esto se relaciona con el factor de gestión curricular provocando que las clases se tornen poco interesantes. Todo esto fomenta la indisciplina y el aprendizaje repetitivo, ajeno al enfoque por competencias, padres y madres de familia desinformados y sin estrategias para motivar a su hijo o hija en el aprendizaje del área de Matemática.

Asimismo, una tercera causa sería el poco interés de los docentes por capacitarse o interesarse por su autoformación, asisten a capacitaciones convocadas por el Ministerio

de Educación, por presión y con desgano, diciendo que no hay cambios y que no tienen tiempo, todo esto da como consecuencia que los docentes desarrollen sesiones de aprendizaje poco innovadoras cuyo resultado es que los estudiantes tengan un nivel bajo y que no desarrollen la competencia Matemática y sus capacidades.

Una cuarta causa es el monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes, el cual debe ser realizado por el directivo, quien se ve afectado porque la directora ejerce el cargo con aula a cargo, enseñando dos grados y cumple además múltiples actividades administrativas que distraen la gestión pedagógica, lo cual no permite que se cuente con información real y sistematizada de los procesos de aprendizaje de los estudiantes así como del desempeño docente, dificultando, el cumplimiento de este compromiso de gestión, un factor importante relacionado con esta causa es la Planificación del monitoreo y acompañamiento, que no se cumple en la realidad, al no darse un acompañamiento planificado y sistemático, los docentes desarrollan sus sesiones de clase improvisando..

Otras de las causas es que los docentes no dan relevancia a la gestión de la convivencia dentro del aula esto se relaciona con el factor de promoción de la convivencia escolar en diferentes actividades pedagógicas dentro de la institución educativa esta causa da como resultado niños sumisos y poco participativos con temor a opinar porque no tienen seguridad al comunicarse, por ende esto repercute en el rendimiento escolar, si los estudiantes no se comunican entre ellos y conviven en un clima poco agradable el nivel de sus aprendizajes será bajo.

En lo referente a los estudiantes, ellos se muestran desatendidos en el reforzamiento de sus aprendizajes, son poco participativos, asumen una actitud negativa hacia el área; por la descontextualización de la programación curricular, ajenas a la realidad y a las necesidades e intereses de los estudiantes y por el empleo de estrategias tradicionales y poco motivadoras, por tal razón es necesario tomar medidas inmediatas que solucionen este problema de aprendizaje en el área de Matemática en los niños y niñas del 2° grado de primaria, para tal efecto es necesario, capacitar y actualizar a los docentes en la didáctica del área de Matemática.

En consecuencia, para abordar las causas que generan el problema, Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de EBR de la IE “San Judas Tadeo” del distrito de Moche UGEL 04 Trujillo Sur Este, es necesario emprender un Plan de Acción para mejorar el desempeño de los docentes del área de Matemática y el nivel de

logro de aprendizaje de los estudiantes en esta área, sin dejar de lado la convivencia escolar siendo oportuno implementar las siguientes estrategias, jornadas de autoformación para abordar la convivencia escolar, círculos de interaprendizaje centrados en los procesos pedagógicos y didácticos del área de Matemática para fortalecer la aplicación de estrategias metodológicas pertinentes a la competencia resuelve problemas de cantidad.

A continuación, se muestra el árbol de problemas donde se observa las causas que generan el problema y los efectos que éstas originan.

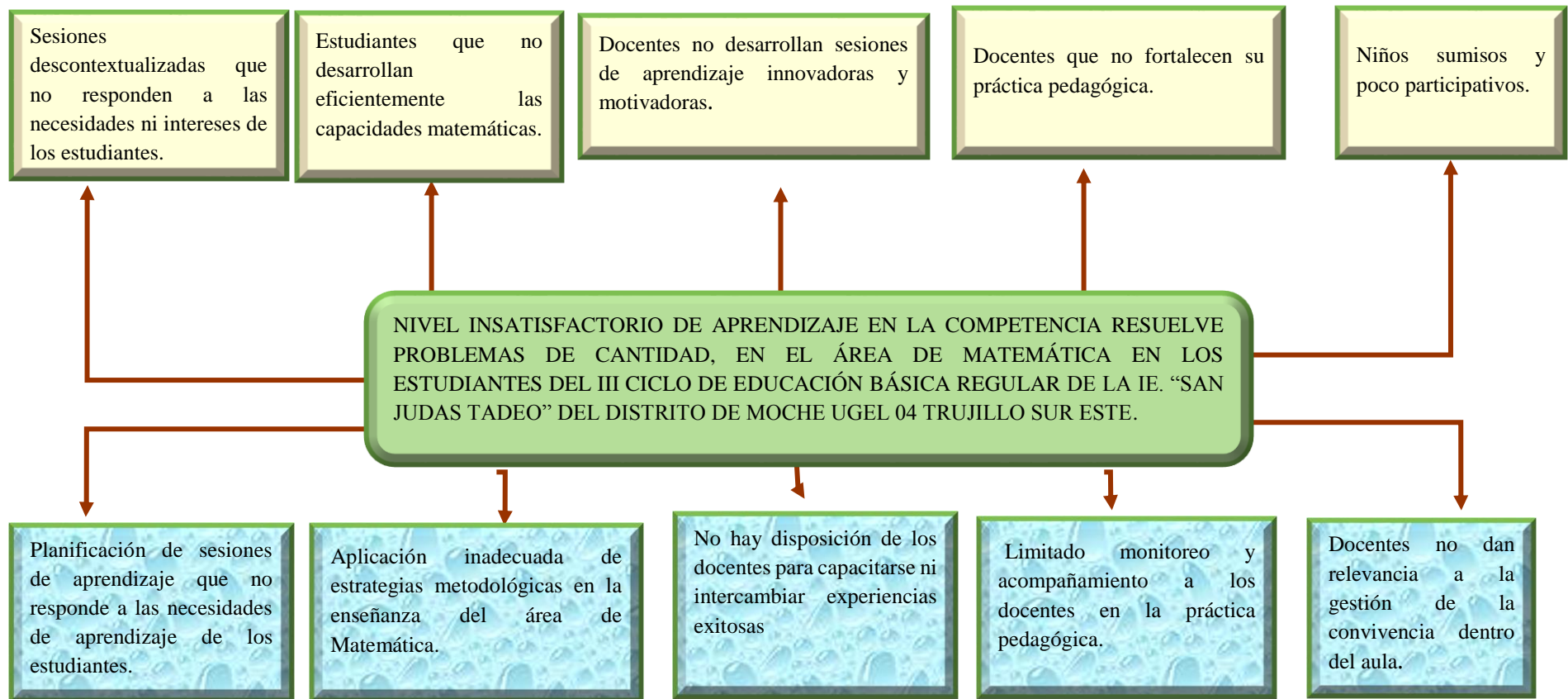


Figura 1. Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Para recoger información cuantitativa se aplicaron fichas de observación de la práctica docente. Este instrumento consideró aspectos como el manejo de estrategias didácticas y pedagógicas, estrategias para el manejo de conductas inadecuadas en el aula así como el uso de materiales y recursos educativos. En estos aspectos recogidos con la aplicación del instrumento mencionado, se pudo recoger lo siguiente:

El 67% de los docentes se encuentran en nivel inicio en el desarrollo de estrategias para generar nuevos aprendizajes. Esto se debe a que los docentes realizan sesiones de aprendizaje tradicionales que no van acorde con las exigencias actuales y que no despiertan el interés de los estudiantes tornándose una educación expositiva.

Por otro lado el 67% de los docentes tienen dificultades para Problematizar y/o plantear el reto cognitivo, en usar estrategias pertinentes en la competencia resuelve problemas de cantidad teniendo en cuenta el enfoque del área de Matemática y en ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa. Esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje. Asimismo, no han recibido el monitoreo y la asesoría apropiados.

El 67% de los docentes se encuentran en el nivel en proceso de logro en acompañamiento del ritmo de aprendizaje de los estudiantes. Esto se debe a que se trabaja en forma estandarizada, no se tiene en cuenta la enseñanza individualizada, se utiliza las mismas estrategias y metodologías a todo el grupo y no se responde a las necesidades e intereses de los estudiantes. Esto se debe a que los docentes no han recibido el monitoreo ni la asesoría apropiada ni pertinente.

Finalmente, el 67% se encuentran en el nivel en proceso de logro en adecuación de metodologías según la necesidad estudiantil, se debe promover y respetar los ritmos de aprendizaje y explotar las fortalezas que poseen los estudiantes para un mejor rendimiento de estos, la enseñanza del área de Matemática en forma concreta y no abstracta. Esto se debe a que se elabora una planificación descontextualizada que no responde ni respeta las necesidades de los estudiantes.

2.1.2 Resultados cualitativos. Para recoger información cualitativa del proceso de acompañamiento y monitoreo realizados a los docentes, se utilizó una guía de entrevista a estos y se consideró aspectos como el monitoreo a las aulas, el acompañamiento a la labor docente en el aula y los procesos de evaluación docente. De este recojo de información, tenemos:

Los docentes consideran que el Plan de Monitoreo y Acompañamiento existe pero la directora no lo presenta ni lo socializa en la IE por consiguiente no saben en qué consiste este plan y que no está contextualizado adecuadamente la ficha de monitoreo. Por otro lado el acompañamiento pedagógico que realiza la directora no es sostenido durante todo el año y responde a una planificación no difundida en la IE y por consiguiente no pueden cumplir con lo que se ha planificado.

Asimismo, los docentes sostienen que se realiza el monitoreo y que este se da con poca frecuencia dándose más la autoevaluación la cual no es muy confiable. Durante el monitoreo los docentes reciben pautas, son invitados a la reflexión pero aún no se evidencia la mejora dentro de las prácticas pedagógicas, en cuanto al acompañamiento pedagógico este no se realiza debido a la falta de tiempo ya sea por diversas actividades que se presentan o a las recargadas funciones que cumple la directora.

Finalmente, consideran que el acompañamiento pedagógico se realiza en forma limitada, siendo necesario se realice una retroalimentación formativa con sustento pedagógico a fin de mejorar las capacidades pedagógicas de los docentes utilizando diversas formas de intervención como visitas a aulas, círculos de inter-aprendizaje, jornadas de autoformación docente, comunicación virtual, sistematización de la práctica, talleres de seguimiento de la práctica aprovechando las potencialidades de los docentes, para la mejora de su práctica pedagógica. Para revertir la situación antes descrita se debe:

- Hacer uso de estrategias activas e innovadoras, que motiven a los estudiantes en el aprendizaje del área de Matemática.

- Realizar el monitoreo constante a los docentes y al mismo tiempo el acompañamiento debe de dar alcances que ayuden a la mejora de las estrategias utilizadas por los docentes, las cuales se deben reflejar en los logros alcanzados por los estudiantes y por último la enseñanza de la Matemática en el nivel Primaria debe hacerse con ayuda del uso de material concreto. Los medios y materiales son importantes porque favorece el desarrollo del pensamiento lógico y crítico e invita al estudiante a aprender a partir de sus propias experiencias. Al respecto, en el

MBDDirectivo se precisa aquellos roles que generan un mayor impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje; enfocándose en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento al trabajo de los docentes buscando garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes.

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo de investigación es nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de educación primaria de la Institución Educativa N° 80049 “San Judas Tadeo” Las Delicias Distrito de Moche - UGEL 04 Trujillo Sur Este - La Libertad.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades en el desarrollo de estrategias para generar nuevos aprendizajes referidas al enfoque del área de la Matemática, problematizar y/o plantear el reto cognitivo comunicar con claridad el propósito de la sesión y acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje, sus intereses y necesidades, las metodologías no responden a la necesidad estudiantil, tampoco se realiza adecuadamente la evaluación formativa y/o sumativa. Esto se debe a que no se ha recibido la asesoría correspondiente ni ha sido monitoreada permanentemente, para mejorar sus capacidades, dejándose de lado la asesoría, la retroalimentación y los círculos de inter-aprendizaje para así poder aprovechar las potencialidades de los docentes.

Entre los procesos de gestión considerados en el mapa de procesos referido en el módulo 2 “Planificación Escolar” (MINEDU, 2016) que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso concerniente al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), el referido a la realización de la programación curricular (PO02.1) el proceso referido Evaluar los aprendizajes (PO04.4) y el de promover la convivencia escolar (PO 05.1). De la misma manera, se relaciona con la competencia 2 del MBDDirectivo el cual habla que promueve y sostiene la

participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

A su vez se relaciona con la competencia 5 del MBDDirectivo promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje, también guarda relación con la competencia 6 del MBDDirectivo Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Asimismo, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y el de Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, por consiguiente, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: El monitoreo y acompañamiento se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como un espacio de asesoría. Sin embargo no se realiza de manera frecuente, el acompañamiento pedagógico se realiza en forma limitada, debido al aula a cargo del directivo. Tampoco se han socializado los instrumentos de monitoreo con la comunidad educativa

Por otro lado los círculos de inter-aprendizaje sí se han realizado regularmente, pero estos por el número de actividades de aprendizaje fueron pocos durante el año escolar y cuando estos se dieron se han convertido en espacios de reuniones sobre temas ajenos a la intención del fortalecimiento de las capacidades del docente. Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión PE01.3 Comprende las actividades para la programación y formulación de metas, actividades, cronogramas y presupuesto de las unidades ejecutoras PO04.3 hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera se relaciona con la competencias 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 del MBDDirectivo. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.

Ante esta situación el reto que tiene el directivo es elevar el nivel de logro de los aprendizajes en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del III ciclo, mediante el monitoreo, acompañamiento y evaluación sistemático y oportuno, enfrentando los siguientes desafíos: Elaborar la planificación curricular contextualizada que responda a la demanda de los estudiantes teniendo en cuenta los procesos pedagógicos y didácticos del área de Matemática , aplicar estrategias metodológicas pertinentes para la resolución de problemas de cantidad, al mismo tiempo se tiene que Monitorear y acompañar permanentemente a los docentes en la práctica pedagógica e incorporar dentro de las sesiones de aprendizaje actividades de convivencia democrática y participativa para convertirnos en una institución educativa de prestigio.

A continuación se presenta el cuadro de Análisis de Resultados del Diagnóstico.

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>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de EBR de la IE San Judas Tadeo del distrito de Moche UGEL 04 Trujillo.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El 67% de los docentes se encuentran en nivel inicio en el Desarrollo de estrategias para generar nuevos aprendizajes. - El 67% de los docentes se encuentran en el nivel en proceso en Problematiza y/o plantea el reto cognitivo. - El 67% de los docentes se encuentran en el nivel en proceso de logro en Acompañamiento del ritmo de aprendizaje de los estudiantes. - El 67% se encuentran en el nivel en proceso de logro en Adecuación de metodologías según la necesidad estudiantil. 	<p>PE01: Gestionar la planificación</p> <p>PE01.3: Programar y formular metas, actividades, cronogramas y presupuesto.</p> <p>PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar</p> <p>PO02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes.</p> <p>PO02.1: Realizar la programación curricular.</p> <p>PO04: Gestionar los aprendizajes.</p>	<p>Compromiso 1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E.</p> <p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica de la I.E.</p>	<p>5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <p>6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

		PO04.1: Desarrollar sesiones de aprendizaje. PO04.4: Evaluar los aprendizajes.		
	Resultados cualitativos: - El Plan de monitoreo y acompañamiento existe pero la directora no lo socializa en la IE - Docentes desconocen lo que dice el plan de monitoreo y acompañamiento. - El acompañamiento pedagógico se realiza en forma limitada, sin embargo es necesario que cuando se dé se utilice diversas estrategias como el Monitoreo al docente en el aula, asesoría, retroalimentación y círculos de inter aprendizaje aprovechando las potencialidades de los docentes para la mejora de su práctica pedagógica.	PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación PO05.1: Promover la convivencia escolar. PO03: Fortalecer el desempeño docente. PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico.	Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE. Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa	2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Un director es un líder pedagógico y desde su rol debe contemplar la práctica de las cinco dimensiones de Viviane Robinson citada en el módulo (MINEDU, 2016) de introducción. La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Matemática, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser internalizado por todos los actores educativos, quienes deben perseguir la misma meta siendo esta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

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

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

La cuarta dimensión es promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar grupos de inter-aprendizajes, impulsando y promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática. Asimismo es importante realizar reuniones y grupos de inter-aprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos, estrategias,

experiencias exitosas relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

En la última dimensión de Viviane Robinson, se busca asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado. Es necesario implementar los espacios pedagógicos para el trabajo cómodo y eficiente. Puesto que, crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica que va elevar los aprendizajes de los estudiantes. Así como realizar un plan de mejora de la convivencia escolar utilizando la mediación y el diálogo entre los estudiantes y adecuar la metodología utilizada por el profesor para fomentar la convivencia democrática y participativa en la cual se involucre a todos los actores de la institución. A continuación, se muestra el cuadro en el que figuran las consideraciones que debe tener en cuenta el director para abordar el problema.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Generar y poner en práctica estrategias didácticas innovadoras, lúdicas que sean pertinentes para implementar las sesiones de aprendizaje para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad.	Se desea mejorar el desarrollo de la capacidad resuelve problemas de cantidad para elevar el nivel de logro satisfactorio en el área de Matemática.
Obtención y asignación de recursos de forma estratégica.	Promover el uso de materiales educativos adecuados y pertinentes para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad.	El buen uso de materiales educativos es importante en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje para lograr los propósitos y metas pedagógicas.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Realizar GIAs, pasantías, plan de monitoreo, análisis de la PCI y del Currículo Nacional, etc.	<p>Reflexionar con el personal sobre la enseñanza.</p> <p>Coordinar y revisar el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados.</p> <p>Retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje.</p>
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	Realizar capacitaciones y talleres con los docentes, recurriendo a nuestros aliados estratégicos.	<p>Para que el directivo se involucre en el proceso y en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes a la vez, aprender de ellos.</p> <p>Un líder con esta práctica es visto por sus docentes como fuente de orientación a nivel pedagógico, ya que maneja estos temas con mayor conocimiento.</p> <p>Esto hará que el docente pueda mejorar su práctica docente</p>
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	Contar con los recursos y condiciones adecuadas para el desarrollo de los aprendizajes	Asegurar que donde se desarrollan los aprendizajes sea en ambientes agradables que permita que al estudiante sentirse motivado seguro para alcanzar los aprendizajes establecidos

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80049 “San Judas Tadeo”- Las Delicias -Distrito de Moche, provincia de Trujillo – UGEL 04 – La Libertad, se ha considerado como propuesta de solución la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica en el área de Matemática a los docentes, en dicho plan se tiene en cuenta el logro de los aprendizajes, la generación de las condiciones básicas de aprendizaje en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE)

La del MAE debe cumplir los compromisos de gestión escolar que involucran a toda la comunidad educativa, principalmente el compromiso 4 que habla del acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica priorizando las prácticas docentes las cuales se verán reflejadas en la mejora de los aprendizajes. Asimismo los compromisos de gestión tales como el Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la IE y la Gestión de la convivencia escolar en la IE son asumidos en la propuesta de solución, mediante el MAE el cual responderá a las demandas y necesidades de los docentes incidiendo en el área de Matemática cuyos resultados deberán ser superados.

Por consiguiente el MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes, incidiendo en el área de Matemática, sin dejar de lado las características propias donde se ubica la institución educativa, presentándose problemas en referencia a la existencia de granjas de aves que emanan mal olor, así como la carencia de servicios básicos, como agua y desagüe. Por esta razón, los usuarios se abastecen de agua que compran de cisternas y algunas viviendas cuentan con una hora de agua cada dos días siendo almacenada en recipientes, trayendo como consecuencia la proliferación de enfermedades endémicas sin dejar de lado el crecimiento desordenado de las viviendas debido a las invasiones. Este contexto será considerado en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar en el área de Matemática y enfrentar curricularmente las características descritas.

El MAE es implementado por el Ministerio de Educación el cual señala al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. (MINEDU, 2013). Según la RSG N° 008-2016, Norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación básica nos dice que el Acompañamiento Pedagógico nos ayuda a la mejora continua en la IE, Como compromiso de mejora de la gestión escolar y se implementa desde la propia organización escolar con el liderazgo de su equipo directivo y tiene por finalidad promover la mejora sistemática y continua de las prácticas pedagógicas desarrolladas por los profesores de una IE.

Si bien es cierto el acompañamiento es una alternativa viable, como lo muestran los logros obtenidos en la realización de diversas experiencias exitosas sobre monitoreo y acompañamiento, tal es el caso de la experiencia titulada El efecto del Acompañamiento Pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú, realizada por Rodríguez, Leyva y Hopkins el año 2016. Según menciona el informe final de la experiencia, el Acompañamiento Pedagógico muestra evidencia de tener impactos sobre el rendimiento escolar, incrementando la efectividad del programa.

En el rol del directivo, como líder pedagógico, el MAE se tiene que tener presente pues se establece metas y expectativas que se relacionan con el área de Matemática en la resolución de problemas de cantidad, impulsando el desarrollo profesional del docente con la promoción de espacios de que permitan el desarrollo del trabajo personal en un ambiente agradable y seguro durante el acompañamiento, tratando de intercambiar experiencias en jornadas de reflexión con los docentes de la IE, para precisar los logros y dificultades de su práctica pedagógica en la planificación y programación curricular sin dejar de lado las estrategias metodológicas en la enseñanza del área. Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente, el liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse correspondidos.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación con los procesos de gestión escolar referidos a la formulación del Plan Anual de Trabajo (PE01.3), en el cual se implementan todas las actividades que van a contribuir a la mejora de los aprendizajes. Para ello, el directivo debe monitorear el desarrollo de los procesos de la IE (PE03.1) y Adoptar

medidas para la mejora continua (PE03.3), atendiendo prioritariamente el desarrollo de la investigación pedagógica (PO03.2) con la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3). Los docentes motivados mejorarán el desarrollo de las sesiones de aprendizaje (PO04.1) y se interesarán en promover la convivencia escolar (PO05.1) previniendo y resolviendo conflictos (PO05.2) que puedan afectar la visión de cambio institucional.

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño Directivo y los compromisos de gestión escolar se da en forma simultánea, considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, incidiendo en el área de Matemática, se puede evidenciar la correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular, unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover la participación democrática sostenida de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma (Loera, 2016), están vinculados con la tarea fundamental que les ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica y los que persigue la institución educativa.

Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar, evaluar y buscar la mejora de la práctica docente los cuales se vean visualizados los resultados de la resolución de problemas, propiciando siempre un clima de confianza que haga fluida la comunicación y contribuya al análisis reflexivo de la praxis de los docentes y a la generación de Comunidades de Aprendizaje, los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, reforzando el trabajo en el hogar y así coadyuvar a la mejora de los aprendizajes de esta competencia.

Actualmente el directivo de la IE. San Judas Tadeo de Las Delicias de Moche presenta algunas dificultades para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, tales como promover la reflexión crítica con docentes que no actualizan su práctica, desatienden los ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes y no practican una cultura de autoevaluación; por otro lado el realizar las jornadas de reflexión con los docentes en horarios fuera de su horario de trabajo implica que los docentes no participen en su totalidad puesto que aducen tener otro tipo de actividades.

Ante estas dificultades se enfrentará creando espacios para la asesoría personalizada, en donde se establecerán acuerdos y tomarán decisiones sobre qué, cómo, cuándo enseñar y evaluar, asimismo realizar visitas al aula programadas y consensuadas de monitoreo y acompañamiento, organizando jornadas pedagógicas, círculos de inter-aprendizaje en horarios estratégicos, donde ningún docente sea perjudicado, con el propósito de mejorar las estrategias relacionadas con las competencia de resolución de problemas de cantidad en el área de Matemática. Desde esta perspectiva, el MAE permitirá al directivo asumir nuevos retos con el fin de fortalecer la capacidad profesional de los docentes y elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

Para concluir, se puede decir que el MAE valora la retroalimentación formativa como una estrategia viable de mejora de la práctica pedagógica, partiendo de las dificultades detectadas en los docentes, el directivo brindará la asesoría pertinente que fortalezca el quehacer educativo de los docentes. De la misma manera, contempla estrategias de autoevaluación, coevaluación, y heteroevaluación del desempeño docente para verificar los avances en la práctica pedagógica en el área de Matemática, lo cual redundará en los progresos de los estudiantes en las competencias de resolución de problemas de cantidad, para apoyar en la solución de la problemática social de la comunidad de Taquila, cabe mencionar los probables riesgos a presentarse como el incumplimiento en el cronograma de monitoreo debido a la recargada labor administrativa de la directora y el limitado tiempo para realizar el acompañamiento, así como la resistencia al monitoreo por parte de los docentes, el temor de los docentes a ser evaluados arbitrariamente y escaso compromiso para participar de todos los procesos de evaluación.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo acompañamiento y evaluación. Habiéndose identificado el problema como: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de EBR de la IE “San Judas Tadeo” del distrito de Moche bajo- UGEL 04 - Trujillo Sur Este - La Libertad, se ha considerado como alternativa de solución desarrollar un plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, siendo oportuno precisar los términos que a continuación trataremos.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. Considerado actualmente como la mejor estrategia de mejora a la práctica docente, la cual repercute en los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico puede definirse como “un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, optimizando una toma de decisiones más objetiva (MINEDU, 2014, p.50). Asimismo el monitoreo es un proceso permanente de seguimiento al trabajo del docente haciendo uso de la observación, la retroalimentación, el debate y el análisis crítico reflexivo de dicha praxis y su incidencia en el aprendizaje de los estudiantes, así como en el logro de competencias profesionales para un desempeño eficiente, eso nos dice el (Consejo Nacional de Educación, 2007).

Por consiguiente, monitorear también es gestionar las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

Cuando el directivo monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y de los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de las necesidades específicas decimos que realiza una buena práctica directiva (MINEDU, 2014, p.51) en síntesis se puede decir que el monitoreo es una estrategia de apoyo a la mejora profesional de los maestros a favor de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Existen diversas estrategias que se pueden utilizar para realizar el monitoreo y hacer el recojo de información sobre la

práctica docente y posterior análisis de los resultados obtenidos para una toma de decisiones pertinente que responda a las características de la institución educativa para cubrir y satisfacer las necesidades de formación de los docentes, Las estrategias de monitoreo son diversas y no de exclusividad del director, entre las propuestas por el (MINEDU, 2014) tenemos:

- *Visita al aula:* A través de esta estrategia el director observa el trabajo del docente en aula haciendo un registro de los hechos que en ella acontecen, tomando como referencia indicadores preestablecidos que son asumidos por los docentes. De esta manera se pueden identificar las dificultades que se les presentan y que pueden incidir en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, siendo necesario brindarle el asesoramiento inmediato que le permita mejorar su desempeño; en caso se identificaran fortalezas en su práctica también éstas pueden ser consideradas para ser compartidas con el resto de docentes. El propósito es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados.

- *Observación entre pares:* Esta estrategia implica que un docente con prácticas exitosas visita a otro que presenta dificultades, y hace un registro de sus avances; con la finalidad de fortalecer el trabajo pedagógico partiendo de situaciones reales en aula, estableciéndose una interrelación basada en la confianza, respeto y apertura que favorezca un aprendizaje colegiado entre ambos toda vez que se reconoce la necesidad de ayuda mutua y que contribuye al profesionalismo en el ejercicio de la enseñanza.

- *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 de monitoreo pedagógico.* Los instrumentos que se pueden emplear en el plan de monitoreo, se adaptan a la necesidad de implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación en la institución y permiten el recojo de información, verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser:

- *Ficha de observación.* Este instrumento permite registrar las acciones pedagógicas observadas de manera sistemática durante la visita al aula en función a ciertos indicadores preestablecidos. El ministerio de educación presenta un modelo de ficha que contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia

de comprensión lectora, uso de los recursos y materiales educativos y clima de aula con la finalidad de obtener información más precisa.

- *Cuaderno de campo*: Según MINEDU (2017), este instrumento posibilita que se registren hechos y situaciones de manera detallada del desempeño de los docentes observados en aula, más allá de la limitación cuantitativa de ciertos indicadores. Asimismo permite que se anoten las reflexiones que generan las observaciones hechas 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, propiciando de esta manera un análisis, discernimiento y construcción de nuevos saberes.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. “Es una estrategia para mejorar la práctica docente. Principalmente, identifica las debilidades, carencias y fortalezas que se observan en las prácticas docentes para superar las dificultades y realizar mejores clases” (Consejo Nacional de Educación 2007, p.13) Se dice que el acompañamiento pedagógico consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela (Rodríguez-Molina, 2011, p. 262).

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico. Luego de que el directivo haya identificado las debilidades que presentan sus docentes debe recurrir a un conjunto de estrategias para proporcionarles la retroalimentación que corresponda en función a sus necesidades; para el caso específico del presente trabajo se han considerado aquellas cuya aplicación sea factible de implementar, en consecuencia, se mencionan las siguientes:

- *Jornadas de Auto formación*: Fortalecen las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente.

La autoformación es entendida como un proceso que prepara y capacita a las personas para lograr un estilo de pensar y sentir, permitiéndole al individuo establecer un juicio crítico de la realidad, así como también lo permite optimizar las facetas que lo caracterizan. Es por esto, por lo que la formación se convierte aquí en una actividad que

realiza el ser humano para prepararse globalmente y lograr adquirir habilidades y competencias específicas que le permitan desempeñar una profesión.

La autoformación, es el llevar a cabo un aprendizaje autónomo donde la iniciativa la toma el propio sujeto que se quiere formar, de tal manera que la persona podrá adquirir los objetivos que persigue con la autoformación si sigue correctamente las instrucciones que se le ofrecen para ello. Cabe destacar, que este concepto se adapta a las características individuales de cada sujeto, además de que a la hora de hacer uso de la misma, se llevan a cabo materiales pedagógicos auto instructivos, ya que el individuo se ve obligado a leer, pensar, resolver, contemplar, hacer .

Se trata pues, de una pedagogía activa que tampoco deja de lado el llevar a cabo una ayuda externa del docente a través de acciones tutoriales. Además cuando se habla de autoformación, la motivación o interés también son aspectos que van ligados a ésta, ya que dependerá de la disposición de la persona a formarse sobre su campo profesional.

- *Círculos de Interaprendizaje*: Los círculos de aprendizaje son en sí una modalidad de trabajo que permite al docente analizar su práctica y ampliar sus posibilidades de desempeño profesional. Pueden desarrollarse tanto dentro del propio grupo como con otros grupos, de la misma escuela o de otras escuelas. Este favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un alto grado de participación de los asistentes y demanda el registro de las ideas fuerza de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión. A través de la red que se teje, se fortalece la comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica educativa.

Cuando los maestros sienten que su formación y la de sus colegas avanzan como fruto de la participación colectiva, se provocan reacciones positivas que benefician a sus estudiantes y comunidades. En los círculos de interaprendizaje (CIA) se construye gradualmente comunidad académica con: Hondo sentido humano y de solidaridad; y con Lenguaje, valores y metas comunes. Ello permite a los maestros mantener una actitud de reflexión.

5.1.1.3. Evaluación

5.3.1.3.1. Definición de evaluación. La evaluación de la práctica pedagógica del docente es más bien una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente (Valdés, 2000). Para que la evaluación docente forme parte de una práctica formativa se necesita que estén plenamente involucrados en todo el proceso de evaluación. Ellos deben conocer y comprender el ideal docente que nuestro país demanda, en este caso reflejado en el Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2017).

Podemos decir que la evaluación educativa es una herramienta de gran importancia para el proceso de aprendizaje. Debido a que la educación es un proceso largo y que la evaluación como herramienta forma parte de él, nace la necesidad de ser no solo sistemática, sino también permanente y objetiva en la información que recaba. Toda esa información que se pueda obtener a través de esta herramienta ayuda a orientar al alumno a partir de la exanimación de los resultados con respecto a los objetivos previamente planteados.

¿Qué evaluar? Los sistemas de evaluación docente deben ser capaces de identificar a los docentes eficientes y las prácticas eficaces de enseñanza. Como la meta final del sistema educativo es el aprendizaje del estudiante, se deben tomar en cuenta sus resultados. Por ende, un sistema de evaluación docente necesita estándares de una buena enseñanza y un marco de evaluación cabal y bien planeada. Es vital la participación de todos los actores implicados, y en especial de los docentes, en el diseño del marco para que sea fructífero. La evaluación debe acompañarse de retroalimentación y apoyo para que todos los docentes tengan la capacidad de mejorar su desempeño.

¿Cómo evaluar? El reto es diseñar un sistema justo, positivo, transparente, objetivo, creíble y útil para los maestros. Por ende, es crucial crear un sistema de evaluación con diversos instrumentos que midan la práctica docente, y mecanismos para cruzar referencias de la información que observen a los maestros desde varios ángulos, permitiendo así que se juzgue el desempeño de los maestros de la manera más objetiva posible, al cubrir la mayoría de los aspectos de la profesión docente. Algunos instrumentos claves son el desempeño del estudiante, portafolios del estudiante, autoevaluación, entrevistas y pruebas de conocimientos. Las visitas escolares y la observación en el salón de clases contribuyen a triangular y a validar resultados con distintos instrumentos (OCDE, 2011).

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación:* Se distingue distintos modelos de evaluación de la práctica docente, entre ellos tenemos el modelo centrado en el perfil docente, el centrado en los resultados obtenidos, el centrado en el comportamiento del docente en el aula, el basado en la opinión de los estudiantes, evaluación a través de pares, de autoevaluación y a través de portafolio. En el presente trabajo se utilizará como al visitas al aula como tipo de heteroevaluación, observación de pares como tipo de coevaluación e informes del propio docente como tipo de autoevaluación, los que se detallan a continuación:

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

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

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

5.1.1.3.3 *Instrumentos de evaluación.* Para el siguiente trabajo se ha tomado en cuenta los siguientes instrumentos:

- *El Anecdotario.* Es una ficha que se elabora para cada participante en el que se registran acontecimientos que salen de la rutina diaria. En ella se registran hechos positivos o negativos, observados por el profesor, que se desvían de la conducta cotidiana del alumno. Este registro puede servir de base para posteriores entrevistas (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2008).

- *La Rúbrica Según la R.S.G N° 008- 2016- MINEDU.* Hace mención a la rúbrica donde dice “Es un instrumento de observación que describe una serie de acciones o prácticas docentes de acuerdo a niveles de progreso, este instrumento permite detectar el nivel en el que se encuentra el docente de aula que es acompañado y a partir de dicha observación proponerle una serie de estrategias de mejora paulatina precisa los

desempeños a desarrollarse en una sesión de clase” (Disposiciones Generales 6.7.a) Asimismo se podría describirse como una matriz de criterios específicos que asigna un valor basándose en una escala de desempeños y en un listado de aspectos que evidencian los logros y/o competencias alcanzadas por el docente.

5.1.2 Área curricular Matemática. La Matemática ha estado presente en la historia de la humanidad, y forma parte del núcleo central de su cultura y de sus ideas, convirtiéndose en una parte fundamental de la vida, de su historia y de su sociedad. De este modo, el devenir histórico de la humanidad transcurre enfrentando y resolviendo problemas cada vez más complejos, en un número de ámbitos que se incrementa cada momento. Se convirtió en herramienta poderosa para otros campos de índole religioso, económico, social, político, educativo, de ingeniería y otras distintas ramas del saber, haciéndose el carácter instrumental de la Matemática. Las Matemáticas constituyen el armazón sobre el que se construyen los modelos científicos y toman parte en el proceso de modelización de la realidad (MINEDU, 2014).

5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática. El enfoque centrado en la resolución de problemas promueve formas de enseñanza y aprendizaje a partir de situaciones problemáticas cercanas a la vida real, propias de los estudiantes. Este enfoque orienta la actividad Matemática en la escuela, situando al estudiante en contextos pedagógicos para crear, recrear e investigar y resolver situaciones problemáticas. Para que los estudiantes aprendan es preciso enfrentarlos a situaciones desafiantes, a partir de condiciones problemáticas surgidas de sus contextos socioculturales. Esto conlleva a reconocer que los estudiantes, en estas actividades, construyen y dan un sentido funcional a sus aprendizajes y además, se movilizan aspectos actitudinales y valorativos (MINEDU, 2014).

(El Ministerio de Educación, 2013) señala que el enfoque pone énfasis en un saber actuar pertinente ante una situación problemática, presentada en un contexto particular y preciso, que moviliza una serie de recursos o saberes, a través de actividades que satisfagan determinados criterios de calidad. Permite distinguir:

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

Así, los estudiantes pueden descubrir que la Matemática es un instrumento necesario para la vida, que aporta para resolver problemas con mayor eficacia y que permite, por lo tanto, encontrar respuestas a sus preguntas, interpretar y transformar el entorno. También aporta al ejercicio de una ciudadanía plena, pues refuerza su capacidad de argumentar, deliberar y participar en la institución educativa y la comunidad.

Para la construcción de los aprendizajes, según el enfoque de resolución de problemas, se requiere que el docente asuma el rol de mediador o facilitador, que proporcione las bases para la enseñanza eficaz de las Matemáticas. Esto implica: Elaborar tareas desafiantes, para que los estudiantes construyan significados y que apoyen el aprendizaje significativo. Promover que el estudiante vincule el nuevo aprendizaje con el conocimiento previo y con el razonamiento informal. Promover la adquisición de conocimientos y habilidades que puedan aplicar a nuevas situaciones. Permitir que el estudiante construya socialmente el conocimiento a través del discurso, la actividad y la interacción. Proporcionar al estudiante una retroalimentación descriptiva y oportuna. Desarrollar en el estudiante una conciencia metacognitiva de sí mismos como solucionadores de problemas (MINEDU, 2014).

5.1.2.2. Competencia del área de Matemática. Estas competencias son cuatro, pero se mencionará la competencia donde se ha identificado la problemática.

- *Resuelve problemas de cantidad.* Consiste en que el estudiante solucione problemas o plantee nuevos problemas que le demanden construir y comprender las nociones de número, de sistemas numéricos, sus operaciones y propiedades. Además, dotar de significado a estos conocimientos en la situación y usarlos para representar o reproducir las relaciones entre sus datos y condiciones. Implica también discernir si la solución buscada requiere darse como una estimación o cálculo exacto, y para ello selecciona estrategias, procedimientos, unidades de medida y diversos recursos.

- *El razonamiento lógico.* En esta competencia es usado cuando el estudiante hace comparaciones, explica a través de analogías, induce propiedades a partir de casos particulares o ejemplos, en el proceso de resolución del problema. Cuando el estudiante resuelve problemas de cantidad, combina las siguientes capacidades: Traduce cantidades a expresiones numéricas. Comunica su comprensión sobre los números y las

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia Matemática. En la competencia Resolución de problemas, se tiene en cuenta a los autores, Polya,

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

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

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

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

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

Existen diversas estrategias para el desarrollo de las competencias Matemáticas, según las Rutas de Aprendizaje propuestas por el (MINEDU, 2015), para la competencia resuelven problemas de cantidad estas pueden ser:

- *Realizar una simulación.* Consiste en representar el problema de forma vivencial y con material concreto.

- *Hacer un diagrama.* Implica realizar representaciones gráficas (icónicas, pictóricas y simbólicas) en las que se relacionen los datos o elementos del problema.

- *Usar analogías.* Implica comparar o relacionar los datos o elementos de un problema, generando razonamientos para encontrar la solución por semejanzas.

- *Ensayo y error.* Consiste en tantear un resultado y comprobar si puede ser la solución del problema. Si la comprobación es correcta, se habrá resuelto el problema, de otra forma, se continúa con el proceso.

- *Buscar patrones.* Consiste en encontrar regularidades en los datos del problema y usarlas en la solución de problemas.

- *Hacer una lista sistemática.* Consiste en realizar una lista con los elementos del problema para identificar datos y relacionarlos.

- *Empezar por el final.* Consiste en resolver problemas en los que conocemos el resultado final del cual se partirá para hallar el valor inicial.

5.1.2.2.2. *Procesos pedagógicos y didácticos para desarrollar la competencia del área de Matemática.* Los procesos pedagógicos, son procesos permanentes y se retornan a ellos cada vez que sea necesario. Entendidas como una serie de situaciones o actividades generadas intencionalmente para mediar los aprendizajes de los estudiantes que el docente genera para desarrollar sus competencias. El Ministerio de Educación señala que son seis los principales componentes de los procesos pedagógicos que promueven las competencias:

- *Problematización.* Para el desarrollo de competencias se requiere partir de una situación desafiante para los estudiantes, que sea relevante para ellos o que los invite a enfrentarse a problemas. Esto permitirá que usen sus competencias para cruzar el umbral de sus posibilidades y atreverse a llegar más lejos. Se genera el conflicto cognitivo a partir de una situación que coloca al estudiante entre el límite de lo que sabe y lo que puede hacer.

- *Propósito y organización.* Se debe dar a conocer el propósito de la sesión, es decir, indicar el aprendizaje que se espera que logren y cómo serán evaluados. Implica también organizarse para el logro de lo previsto en la actividad programada.

- *Motivación.* Es el proceso permanente mediante el cual el docente crea las condiciones, despierta y mantiene el interés del estudiante por su aprendizaje.

- *Recuperación de los saberes previos.* Son los conocimientos que el estudiante trae consigo a la nueva situación de aprendizaje y que se activan al comprender o aplicar un nuevo conocimiento para organizarlo y darle sentido. Al ser saberes aprendidos, será necesario que se reconozca si son erróneos, parcialmente correctos o correctos, ya que de ellos dependerá la calidad del nuevo constructo.

- *Gestión y acompañamiento del desarrollo de las competencias.* Implica generar secuencias didácticas (actividades conectadas y organizadas) y estrategias adecuadas para los distintos saberes: aprender técnicas, procedimientos y habilidades cognitivas; desarrollar disposiciones afectivas y reflexionar sobre el nuevo aprendizaje.

- *Evaluación.* Es el proceso que permite al estudiante reconocer sus aciertos y sus errores.

Los procesos didácticos son acciones integradas que debe seguirse ordenadamente por el docente dentro del proceso educativo para el logro de un aprendizaje efectivo. El éxito del proceso didáctico depende del conocimiento, capacidad y actuación del docente para realizarlo con diferentes actividades congruentes y tendientes a la consecución del mismo fin que es facilitar los aprendizajes de los estudiantes, porque dichas actividades que son realizadas por el docente están inevitablemente unidas a los procesos de aprendizaje que, siguiendo sus indicaciones, realizan los estudiantes, procesos didácticos que se dan en una sesión de aprendizaje:

- *Comprensión del problema.* Es el proceso que permite al estudiante apropiarse de la información que brinda a situación planteada. Se reconoce porque el estudiante: Es capaz de parafrasear la situación problemática planteada; es decir, es capaz de decir con sus propias palabras lo que dice el texto de la situación en mención. Es capaz de explicar a sus compañeros sobre la naturaleza de la situación la situación problemática planteada y manifestarles qué se pide hallar o resolver. Puede narrar la situación planteada sin mencionar números. Relaciona los datos que se encuentran en el problema.

- *Búsqueda de estrategias.* Es el proceso que muestra cómo el estudiante genera sus propias formas de resolver el problema. Es el proceso que permite comprobar si se produjo la comprensión, porque, de lo contrario, no podría generalas. En este proceso el docente debe promover la generación de diversas estrategias, ya que ellas serán las herramientas que el estudiante empleará cuando se enfrente a situaciones nuevas.

- *Representación.* De lo concreto-simbólico: en este proceso el estudiante debe seleccionar, interpretar y traducir una variedad de esquemas, para expresar la situación. Debe empezar desde la vivencia y la representación con materiales concretos, para llegar a las representaciones gráficas y simbólicas. Este proceso didáctico se fortalece cuando revisamos los niveles del pensamiento lógico.

- *Formalización.* Denominada también institucionalización, se evidencia en las aulas cuando los estudiantes socializan lo aprendido, se fijan y comparten las

definiciones, sin descuidar las formas correctas de expresar las propiedades Matemáticas estudiadas.

- *Reflexión es el proceso de cierre y apertura en la adquisición de los aprendizajes.* Es pensar qué se hizo, cómo se hizo y cómo podría mejorarse lo que se hizo. Este proceso de reflexión es de cierre, porque soluciona el problema; pero cuando el estudiante reconoce que puede mejorar lo que hizo, debería constituirse en el inicio de un nuevo aprendizaje. Por ello, es importante que el docente sepa formular las preguntas, pues se constituye en la mejor estrategia para realizar este proceso.

- *Transferencia.* Se evidencia desde la práctica reflexiva de los aprendizajes; reconociendo que estos deben ser consecuencia del planteamiento de situaciones retadoras que permitirán abordar nuevas situaciones de aprendizaje (MINEDU, 2014).

5.1.2.2.3. *El clima escolar en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.* Un buen clima escolar es importante para el logro de los aprendizajes, el clima positivo existe cuando los estudiantes perciben a su IE como un lugar acogedor, en el que ellos se sienten protegidos, acompañados y queridos. Evidentemente, un contexto de este tipo brinda oportunidades óptimas para el desarrollo de las habilidades y competencias, y genera confianza en la relevancia de lo que se aprende o en la forma en que se enseña. De este modo, se puede decir que un clima escolar positivo es favorable al logro de los aprendizajes. Uno de los compromisos del equipo directivo es velar por una convivencia basada en el respeto, la tolerancia, el buen trato, la igualdad, el ejercicio de los derechos, el cumplimiento de los deberes y la no violencia escolar.

El clima escolar está dado por docentes y estudiantes que interactúan organizados en torno al aprendizaje. Estas interacciones están articuladas y sujetas a algún tipo de regulación, la cual es reconocida y aceptada por ambos agentes con el propósito de que se dé el aprendizaje. El modelo democrático de disciplina reconoce que una adecuada convivencia requiere de pautas y normas que la favorezcan. Si estas no existen, no son claras, pueden surgir los conflictos, del mismo modo que si no existen consecuencias al incumplimiento de las normas (MINEDU, 2017)

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “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. Fue desarrollada por las docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos.

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

La experiencia se organizó en cuatro fases. La primera estuvo relacionada a la organización del equipo de acompañamiento, la segunda a la elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento para docentes de instituciones educativas unidocentes y multigrados; la tercera fase se desarrolló en dos momentos: la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento y, el monitoreo a docentes en aula. La cuarta fase está referida a la evaluación de los resultados del plan antes mencionado.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones; debe darse una comunicación permanente hacia los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora. Además también se destacó que los especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Para orientar la implementación de las actividades del presente Plan de Acción, se han diseñado un objetivo general y tres específicos. Estos orientaran las acciones para el logro de las metas propuestas.

6.1.1 Objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80049 “San Judas Tadeo” del distrito de Moche, provincia de Trujillo - UGEL 04 – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de Matemática.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de las competencias. 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 directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

El plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación tiene sus sustentos en documentos normativos tales como: la Resolución de Secretaría General N° 008 – 2016 la cual da pautas detalladas para el desarrollo del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente en las instituciones educativas, los compromisos de gestión, el Marco del Buen Desempeño Docente. Asimismo se da relevancia a los instrumentos de evaluación como la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación en el desarrollo de la práctica docente, sin dejar de lado la retroalimentación formativa. 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	Actividades	Responsables	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 de la IE “San Judas Tadeo”	Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Número de visitas a aula a los docentes de Matemática.	Una visita por trimestre a cada docente.	1. Visita a aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y participación en la elaboración del Plan de MAE.	Equipo directivo.	X											
					1.2. Jornada de revisión, socialización y difusión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo de monitoreo y acompañamiento.	X	X										
					1.3. Elaboración, socialización y difusión del Plan y de los instrumentos de monitoreo a los actores educativos.	Equipo de monitoreo y acompañamiento.		X										
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita)	Equipo de monitoreo y acompañamiento.			X									
					1.5. Procesamiento de la información y elaboración del informe	Equipo de monitoreo y acompañamiento.				X								

					de monitoreo y comunicación de demanda formativa resultado de la primera visita.													
					1.6. Observación de sesiones de aprendizaje. (Visitas 2 y 3)	Equipo de monitoreo y acompañamiento.					X	X	X					
	Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante círculos de interaprendizaje y talleres de fortalecimiento para potenciar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resolución de problemas en el área de Matemática.	Número de jornadas de autoformación docente	Dos jornadas de autoformación docente	2. Jornada de autoformación docente	2.1 Jornada de sensibilización para la participación en las jornadas de autoformación docente en uso de recursos y materiales educativos y convivencia escolar.	Equipo directivo.		X										
					2.2 Elaboración del cronograma de las jornadas de autoformación docente.	Equipo directivo.		X										
					2.3 Implementación de las pistas de trabajo para las jornadas de autoformación docente.	Equipo directivo.		X										
					2.4 Ejecución de las jornadas de autoformación docente.	Equipo directivo.		X	X									
					2.5 Evaluación de las jornadas de autoformación docente.	Equipo directivo.				X								

		Número de círculos de interaprendizaje	Conformación de un círculo de interaprendizaje	3. Círculos de interaprendizaje sobre estrategias para la competencia resolución de problemas en el área de Matemática	3.1. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Equipo de monitoreo y acompañamiento.	X	X										
					3.2. Coordinación con el docente quien dirigirá el círculo. (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa)	Equipo de monitoreo y acompañamiento.	X	X										
					3.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de resolución de problemas.	Equipo de monitoreo y acompañamiento.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

					3.4. Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje.	Equipo de monitoreo y acompañamiento.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
					3.5. Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de resolución de problemas.	Equipo de monitoreo y acompañamiento.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el	Porcentaje de docentes evaluados.	Número de autoevaluaciones.	4. Taller de fortalecimiento sobre la evaluación de la práctica docente.	4.1. Planificación del taller de fortalecimiento sobre evaluación de la práctica docente.	Equipo de monitoreo y acompañamiento.	X	X											
4.2. Establecimiento de horarios para el taller de fortalecimiento de la evaluación de la práctica docente.					Equipo de monitoreo y acompañamiento.	X	X												

desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática.					4.3. Coordinación con el docente quien dirigirá el taller de fortalecimiento de la evaluación de la práctica docente. (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa)	Equipo de monitoreo y acompañamiento.	X	X															
					4.4. Ejecución del taller de fortalecimiento de la evaluación de la práctica docente.	Equipo de monitoreo y acompañamiento		X		X		X		X									
					4.5. Evaluación de la ejecución del taller de fortalecimiento de la evaluación de la práctica docente.	Equipo de monitoreo y acompañamiento		X		X		X		X									
					5. Auto, Coevaluación y Heteroevaluación del desempeño docente.	5.1. Revisión y reajuste de los instrumentos de: Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación.	Director.		X		X		X		X								
						5.2. Aplicación del instrumento de: Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación.	Director.	X															
						5.3. Procesamiento de la información de: Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación.	Director.	X															
						5.4. Retroalimentación formativa. (diálogo reflexivo en relación a	Director.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

					la valoración y en base a las evidencias)												
					5.5. Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.	Director.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación permite medir el avance y garantizar los logros del plan de acción, implica realizar de manera oportuna los ajustes en las acciones planificadas por obstáculos y/o deficiencias que se puedan presentar con el fin de tomar decisiones que implican continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- *Actividades*. Que se van a realizar para lograr las estrategias del MAE.
- *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, instrumentos y recursos*. Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado 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:

Objetivos Específicos	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 partir de las visitas al aula y el recojo de información sobre los procesos pedagógicos, el uso de estrategias, y la convivencia escolar.	Número de visitas a aula a los docentes de Matemática.	1. Visita al aula.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y participación en la elaboración del Plan de MAE.	Directivo. Docentes.				X			-Acta de asistencia. -Acta de elección de docentes integrantes en el equipo de monitoreo.	Cuestionario de necesidades y demanda del docente. -Ficha de monitoreo de actividades -Lista de cotejo al plan de acción. -Ficha de observación.	Impresiones. Videos.	90% de visitas ejecutadas. (sacar el % promedio por estrategia)
			1.2. Jornada de revisión, socialización y difusión de los instrumentos de monitoreo.	Directivo.		X				-Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación.	Impresiones.			
			1.3. Elaboración, socialización y difusión del Plan y de los instrumentos de monitoreo a los actores educativos.	Directivo.			X			-Informe del trabajo realizado.	Impresiones.			
			1.4. Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita)	Directivo y docentes.			X			-Acta de jornada de socialización	Impresiones.			
			1.5. Procesamiento	Directivo y docente.			X			-Fotos	Impresiones.			

			de la información y elaboración del informe de monitoreo y comunicación de demanda formativa resultado de la primera visita.								-Cuaderno de campo		Cámara filmadora.	
			1.6. Observación de sesiones de aprendizaje. (Visitas 2 y 3)	Directivo.			X				-Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente		Impresiones.	
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante círculos de interaprendizaje y talleres de fortalecimiento para potenciar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resolución de problemas en el área de Matemática.	Número de jornadas de autoformación docente.	2. Jornada de autoformación docente.	2.1 Jornada de sensibilización para la participación en las jornadas de autoformación docente en uso de recursos y materiales educativos y convivencia escolar.	Directivo y docentes.			X				-Acta de asistencia. - Acta de compromiso de participación. - Fotografías.	-Lista de cotejos. -Ficha de monitoreo.	Impresiones. Cámara filmadora.	100% se realiza la jornada de autoformación.
			2.2 Elaboración del cronograma de las jornadas de autoformación docente.	Directivo.	X						-Acta de jornada de trabajo.		Impresiones.	

			2.3 Implementación de las pistas de trabajo para las jornadas de autoformación docente.	Directivo.		X						-Acta de jornada de trabajo.		Impresiones.	
			2.4 Ejecución de las jornadas de autoformación docente.	Directivo.			X	X	X			-Acta de asistencia -Fotos -Portafolio docente		Material de lectura.	
			2.5 Evaluación de las jornadas de autoformación docente.	Directivo.				X	X	X		- Informe de resultados de jornadas de autoformación docente		Impresos.	
	Número de círculos de interaprendizaje.	3. Círculos de interaprendizaje sobre estrategias para la competencia a resolución de problemas en el área de Matemática .	3.1. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Directivo.	X							-Acta de asistencia - Compromiso de participación - Fotografías		Impresiones.	100% realización de círculos de interaprendizaje.
			3.2. Coordinación con el docente quien dirigirá el círculo. (planificación y previsión de	Directivo.	X							-Plan de actividades		Impresiones.	

			recursos en función a la demanda formativa)															
			3.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de resolución de problemas.	Directivo. Docentes.				X	X	X	- Acta de asistencia - Portafolio docente. - Fotografías.						Impresiones. Cámara fotográfica.	
			3.4. Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje	Directivo.				X	X	X	- Informe de resultados de jornadas de autoformación docente.						Impresiones.	
			3.5. Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de resolución de problemas	Equipo de monitoreo y acompañamiento.				X	X	X	-Informe de los resultados obtenidos.							
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de	Número de autoevaluaciones.	4. Taller de fortalecimiento sobre la evaluación de la	4.1. Planificación del taller de fortalecimiento sobre evaluación de la	Directivo.	X						- Instrumento de autoevaluación implementado.						Impresos.	80% realización de talleres

			fortalecimiento de la evaluación de la práctica docente.														
Número de coevaluación.	5.Auto, Coevaluación y Heteroevaluación del desempeño docente.	5.1. Revisión y reajuste de los instrumentos de: Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación.	Docentes.									- Hoja de registro de entrega de documento.		Impresos.	90% la evaluación del desempeño docente.		
		5.2. Aplicación del instrumento de: Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación.	Directivo.				X	X	X			- Ficha de consolidación de la información.		Impresos.			
		5.3. Procesamiento de la información de: Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación.	Directivo. Docentes.					X	X			-Cuadro comparativo de los resultados de la autoevaluación y coevaluación.		Impresos. Fotos.			
		5.4. Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la	Directivo.					X	X			- Hoja de registro de entrega de documento.		Impresos.			

			valoración y en base a las evidencias)										
			5.5. Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.	Directivo. Docentes.			X	X	X	X	- Ficha de consolidación de la información.		Impresos.

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

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

A continuación tenemos el siguiente cuadro de los objetivos específicos, los riesgos que se tienen que enfrentar y las medidas a adoptarse ante los riesgos mencionados.

Objetivos Específicos	Riesgos	Medidas a Adoptarse
Monitorear la práctica docente en el Área de Matemática a partir de las visitas al aula y el recojo de información sobre los procesos pedagógicos, el uso de estrategias, y la convivencia escolar.	Incumplimiento en el cronograma de monitoreo por la recargada labor administrativa de la directora. Resistencia al monitoreo por el temor a sanción y/o evaluación. Escasos espacios para organizar un monitoreo sostenido.	Conformación y capacitación de equipos docentes de apoyo al monitoreo pedagógico. Sensibilización sobre la importancia y el impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes. Adaptación de las estrategias e instrumentos de monitoreo al contexto de la IE.
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante círculos de interaprendizaje y talleres de fortalecimiento para potenciar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resolución de problemas en el área de Matemática.	Limitación del tiempo para realizar un acompañamiento permanente. Limitación del tiempo para realizar las actividades a contra horario. Existe celo profesional y no se comparte experiencias exitosas.	Diseñar el cronograma de las actividades de acompañamiento en fechas que no coincidan con otras que demanden la participación del personal directivo y el equipo de monitoreo. Implementar medidas de reconocimiento a las buenas prácticas docentes Jornadas de sensibilización y reflexión para la formulación del plan de acompañamiento.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática.	Temor a una evaluación punitiva. Poca disposición a la evaluación entre pares. Escaso compromiso para participar de todos los procesos de evaluación.	Implementar estrategias de autoevaluación de la práctica docente considerando las experiencias exitosas.

Figura 6. Cuadro de riesgos del Plan de Acción.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la estimación de los gastos destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta los costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades propuestas del Plan de Acción. Además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma, tanto de los aliados como especialistas de la UGEL 04 Trujillo Sur Este. Para las ponencias y pasantías, así como de los padres de familia y otros ya que como institución educativa que no cuenta con APAFA los recursos económicos son muy escasos.

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. Frente a lo detallado se presenta el siguiente cuadro:

Actividades	Período	Costos	Fuentes de Financiamiento
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y participación en la elaboración del Plan de MAE.	Primera semana de marzo.	S/ 0.5 x 8 = 4.0	Recursos propios.
1.2. Jornada de revisión, socialización y difusión de los instrumentos de monitoreo.	Tercera semana de marzo y primera semana de abril.	S/ 0.5 x 8 = 4.0	Recursos propios.
1.3.Elaboración, socialización y difusión del Plan y de los instrumentos de monitoreo a los actores educativos	Segunda semana de abril.	S/ 0.1 x 10 = 1.0	Recursos propios.
1.4.Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Tercera semana de abril.	S/ 0.5 x 8 = 4.0	Recursos propios.
1.5.Procesamiento de la información y elaboración del informe de monitoreo y comunicación de demanda	Cuarta semana de abril.		Ninguno.

formativa resultado de la primera visita			
1.6.Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 y 4)	Junio-agosto-octubre.	S/ 0.5 x 24 = 12.0	Recursos propios.
2.1 Jornada de sensibilización para la participación en las jornadas de autoformación docente en uso de recursos y materiales educativos y convivencia escolar.	Junio- agosto octubre.	S/ 0.5 x 24 = 12.0	Recursos propios.
2.2 Elaboración del cronograma de las jornadas de autoformación docente.	Julio- setiembre-noviembre.	S/ 0.5 x 24 = 12.0	Recursos propios.
2.3 Implementación de las pistas de trabajo para las jornadas de autoformación docente.	Junio – octubre.	S/ 0.5 x 16 = 8.0	Recursos propios.
2.4 Ejecución de las jornadas de autoformación docente.	Junio – octubre.	S/ 0.5 x 16 = 8.0	Recursos propios
2.5 Evaluación de las jornadas de autoformación docente.	Junio – octubre.	S/ 0.1 x 16 = 1.6	Recursos propios
3.1.Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje	Tercera semana de abril.	Ninguno.
3.2. Coordinación con el docente quien dirigirá el círculo (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa)	Cuarta semana de abril.	Ninguno.
3.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de resolución de problemas.	Mayo.	S/ 0.1 x 8 = 0.8	Recursos propios.
3.4. Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje	Mayo.	Ninguno.

3.5. Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de resolución de problemas	Última semana de julio y Septiembre.	S/ 0.1 x 16 =1.6	Recursos propios.
4.1. Planificación del taller de fortalecimiento sobre evaluación de la práctica docente.	Primera semana de abril.	S/ 0.1 x 8 = 0.8	Recursos propios.
4.2. Establecimiento de horarios para el taller de fortalecimiento de la evaluación de la práctica docente.	Segunda semana de Abril.	Ninguno.
4.3. Coordinación con el docente quien dirigirá el taller de fortalecimiento de la evaluación de la práctica docente. (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa)	Tercera semana de abril.	Ninguno.
4.4. Ejecución del taller de fortalecimiento de la evaluación de la práctica docente.	Junio y Agosto.	S/ 0.1 x 16 = 1.6	Recursos propios.
4.5. Evaluación de la ejecución del taller de fortalecimiento de la evaluación de la práctica docente.	Última semana de Agosto y Octubre.	S/ 0.1 x 16 =1.6	Recursos propios
5.1. Revisión y reajuste de los instrumentos de: Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación.	Segunda semana de Abril.	S/ 0.1 x 8 = 0.8	Recursos propios.
5.2. Aplicación del instrumento de: Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación.	Primera semana de mayo Tercera semana de agosto Segunda semana de noviembre.	S/ 0.1 x 8 = 0.8 S/ 0.1 x 8 = 0.8 S/ 0.1 x 8 = 0.8	Recursos propios.

<p>5.3. Procesamiento de la información de: Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación.</p>	<p>Segunda semana de mayo Cuarta semana de agosto Tercera semana de noviembre.</p>	<p>S/ 0.1 x 8 = 0.8 S/ 0.1 x 8 = 0.8 S/ 0.1 x 8 = 0.8</p>	<p>Recursos propios.</p>
<p>5.4. Retroalimentación formativa. (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)</p>	<p>Tercera semana de mayo Cuarta semana de agosto Cuarta semana de noviembre.</p>	<p>S/ 0.1 x 8 = 0.8 S/ 0.1 x 8 = 0.8 S/ 0.1 x 8 = 0.8</p>	<p>Recursos propios.</p>
<p>5.5. Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.</p>	<p>Cuarta semana de noviembre.</p>	<p>S/. 0.5 x 8 = 4.00</p>	<p>Recursos propios.</p>

Figura 7. Cuadro de presupuesto de Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El programa de especialización y formación de los directivos dado con apoyo del MINEDU, a través del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, se dictó en dos etapas; Diplomado en gestión escolar y Segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico se desarrolló un trabajo académico que estuvo organizado a través de módulos.

Un módulo 0 a manera de introducción, los módulos de 1 al 5 de formación especializada y un módulo 6 orientado a la elaboración de un producto final consistente en un Trabajo Académico, a través de un plan de acción o la sistematización de una buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. En este caso, se elaboró un Plan de Acción considerando su repercusión en la calidad de la gestión institucional y en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, asumiéndolo con responsabilidad.

Permitiendo la elaboración de un Trabajo Académico, en el cual se tiene en cuenta los módulos, en el módulo cero, cuyo tema fue aspectos generales del proceso formativo, se elaboró una ruta de cambio, que permitió tener una percepción clara de los problemas más importantes que repercutían en la gestión institucional y visualizar los cambios y acciones que se podían implementar para superar dichos problemas a través de un Plan de Acción y orientar la gestión a un liderazgo pedagógico, apuntando a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Además, en este módulo se desarrolló habilidades que permitieron el manejo de las herramientas tecnológicas y de office para la mejora de la gestión y organización de la información, que fueron de gran ayuda en el logro de los objetivos del programa.

En el módulo uno, referido a la dirección escolar: gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa, se elaboró una monografía de los desafíos y alternativas relacionados al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, para lo cual se desarrolló diversas estrategias de recojo y procesamiento de información, como la chacana de modelo de escuela, la que permitió redefinir y reorientar la visión institucional para hacerlo viable en su consecución. Asimismo con el uso de matrices direccionales se logró realizar un análisis situacional de la IE, para que con una mirada objetiva a nuestra realidad saber

dónde estábamos y hacia dónde se quiere ir como institución. Aspectos fundamentales en la construcción del Trabajo Académico.

A medida que se continúa con el programa, el desarrollo de capacidades profesionales como directivos se hacía más evidentes. En el módulo dos, cuyo tema principal estuvo vinculado a la planificación escolar: la toma de decisiones informadas, se orientó al trabajo directivo y la gestión escolar, sustentado en los diferentes enfoques de gestión: el enfoque basado en liderazgo pedagógico, el enfoque de gestión participativa, el enfoque de gestión basada en procesos y el enfoque transformacional. Enfoques que dieron objetividad y tecnicismo a nuestra labor como directores, reflejado en los avances en el Trabajo Académico, iniciando de esta manera la difícil tarea de enmarcar la gestión escolar en el liderazgo pedagógico y repensar el trabajo para el logro de aprendizajes de los estudiantes.

En el módulo tres, se trabajó como tema principal la participación y clima institucional para la organización escolar efectiva, todo el trabajo estuvo orientado a la elaboración del informe del diagnóstico del Trabajo Académico al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del III ciclo de EBR, en la institución educativa “San Judas Tadeo”- UGEL 04 -Trujillo- La Libertad. En esta parte del programa formativo, se diseñaron, aplicaron e interpretaron los diversos instrumentos de recojo de información para el presente trabajo, se elaboraron los diferentes cuadros y gráficos interpretativos, los que permitieron plantear alternativas claras de solución, frente a los hallazgos encontrados. Los mismos que fueron expuestos ante un jurado para su respectiva evaluación.

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

En el módulo cinco, el tema principal desarrollado fue Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente, se logró consolidar el Trabajo

Académico iniciado en el módulo cero, con el desarrollo de las propuestas de solución al problema priorizado, siendo la principal estrategia desarrollada el monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente; estrategia que permite reafirmar y fortalecer el liderazgo pedagógico, muchas veces ausente en el trabajo como directivo. El MAE es importante para el desarrollo de un enfoque de gestión basado en liderazgo pedagógico, dándose la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, a partir de capacitación en servicio y el desarrollo de capacidades profesionales de los docentes, a través de la investigación acción y el enfoque crítico reflexivo.

Todo trabajo realizado, difícilmente hubiese sido conseguido de no ser por los contenidos transversales de habilidades interpersonales desarrollados, los que permitieron desarrollar las competencias blandas que se hace muy necesario y hasta imprescindible en un líder pedagógico. A través de las diversas estrategias desarrolladas en el espacio de Habilidades Interpersonales, permitió promover el desarrollo personal y profesional, mejorar las relaciones con la comunidad educativa a través de una comunicación eficaz, tolerante, prudente y una verdadera asertividad para así lograr de esta manera, ese clima institucional favorable, que hace posible el logro de todo proyecto o acción emprendidas en las instituciones educativas en favor de los aprendizajes.

10. Lecciones Aprendidas

Los aprendizajes producto de la experiencia compartida durante el desarrollo de los módulos formativos correspondientes al diplomado y segunda especialidad como programa de formación en servicio, promovido por el Ministerio de Educación y desarrollado por el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico que busca lograr la especialización de los directivos en gestión escolar con liderazgo pedagógico, ha permitido desarrollar un conjunto de habilidades, estrategias, conocimientos y actitudes, que harán de los directores mejores líderes pedagógicos, a fin de desarrollar una gestión escolar centrada en el aprendizaje de los estudiantes. Se considera que las lecciones aprendidas durante el proceso de elaboración del presente trabajo académico son las siguientes:

- Se reconoce que se potencia las capacidades como líder pedagógico porque se aprendió los deberes y obligaciones los cuales serán utilizados para una gestión centrada en el campo pedagógico. Asimismo, se reconoce el impacto del enfoque de gestión basada en liderazgo pedagógico, como columna vertebral del programa, lo cual se entiende que la labor fundamental en la institución educativa es generar las condiciones que permitan lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes y una de las estrategias y habilidades para lograr dicho propósito se ha desarrollado en el módulo de gestión curricular poniéndose en práctica de manera más concreta a través del monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE).

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

- También se aprendió las diversas estrategias para promover el crecimiento personal y profesional de los docentes, considerando que la mayor dificultad se tiene en la de comunicarse con poca asertividad con los docentes de la institución educativa, lo cual se considera que se está mejorando poniendo en práctica cada una de las estrategias desarrolladas en el componente de habilidades interpersonales, el cual sirvió de aporte para ser más observadores, y al mismo tiempo a tener una comunicación más

beneficiosa con los demás, a expresar mejor lo que se necesita decir y a entender lo que los demás quieren comunicar a través de diversos canales de comunicación no verbal.

- Se considera que se ha aprendido a ser más tolerante, inclusivo y a comprender la interculturalidad como oportunidad de aprendizaje; todo ello a través de los diversos talleres, con ayuda de la música, el canto, la relajación, juego de roles, socio dramas, el baile y la interacción entre colegas directivos y con la formadora, Asimismo se hace necesario empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, en ese sentido es importante que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación

- Finalmente se debe destacar que es importante la participación de toda la comunidad en la construcción del Plan de Monitoreo acompañamiento y evaluación para establecer acciones y compromisos comunes, llevando a los docentes a la reflexión sobre la idea de que el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes, todos los actores de la comunidad educativa están involucrados en la mejora de los aprendizajes.

Referencias

- Arias, F. (1988). *Tesis y Proyectos de Investigación (mitos y errores en la elaboración)*. Caracas: Editorial Episteme
- Consejo Nacional de Educación. (2007). *Programa de acompañamiento pedagógico. Para mejorar aprendizajes de las instituciones educativas de áreas rurales*. Lima: CNE.
- García, J. (1992). *Ideas, pautas y estrategias heurísticas para la resolución de problemas*. Aula de Innovación Educativa. (Versión electrónica). Revista Aula de Innovación Educativa 6. Murcia. España.
- García, D. (2012). *Acompañamiento a la práctica pedagógica*. Santo Domingo: Centro Cultural Poveda. Recuperado de:
http://www.centropoveda.org/IMG/pdf/Acompanamiento_a_la_practica_pedagogica-1.pdf
- Ministerio de Educación (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima.
- Ministerio de Educación (2014a). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima.
- Ministerio de Educación. *Programa de Actualización Docente. Matemática V Ciclo*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2015). *Rutas de aprendizaje 2015 ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? III ciclo Área Curricular Matemática*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2016b). *Compromiso de Gestión Escolar y plan Anual de Trabajo de la IE –2017*. Lima.
- Miranda, F. (2014). *El rol del director en la escuela: El liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: Grade.
- Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. *Educación y educadores*, 14(2), 253-267. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Unesco (s/f). Página web oficial. Normas en la redacción del informe. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/underwater-cultural-heritage/unesco-manual-for-activities-directed-at-underwater-cultural-heritage/unesco-manual/reporting/report-writing-guidelines/>

Valdés, V. H. (2000). *En un mundo de cambios rápidos, solo el fomento de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores*. Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. OEI, México, 23 al 25 de mayo. Recuperado de <http://www.oelEs/de/rifad01.html>