

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTECRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA ACTUA Y PIENSA MATEMATICAMENTE EN SITUACIONES DE CANTIDAD EN EL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MARCIAL ACHARAN Y SMITH” DEL DISTRITO DE TRUJILLO - UGEL 03 TRUJILLO NOR OESTE – LA LIBERTAD.

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

MINCHOLA ZAVALA, Sonia Sonilda

Trujillo – Perú

2018

Índice

Introducción.....	01
1. Identificación de la problemática.....	03
1.1 Caracterización del contexto socio – cultural de la I.E.....	03
1.2 Formulación del problema identificado.....	04
2. Diagnóstico.....	08
1.3 Resultados de instrumentos aplicados	08
1.3.1 Resultados cuantitativos	08
1.3.2 Resultados cualitativos	09
1.4 Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la I.E., compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo	10
3. Caracterización del rol como líder pedagógico	16
4. Planteamiento de la alternativa de solución.....	19
5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada.....	24
5.1 Marco conceptual.....	24
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	24
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico	24
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.1.2Estrategias de monitoreo pedagógico	24
5.1.1.1.3Instrumentos para el monitoreo pedagógico	25
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico	25
5.1.1.2.1Definición de acompañamiento pedagógico	25
5.1.1.2.2Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	26
5.1.1.3 Evaluación	27
5.1.1.3.1 Definición de evaluación	27
5.1.1.3.2 Instrumentos de evaluación	28
5.1.2 Área de matemática	29
5.1.2.1 Enfoque del área de matemática	29
5.1.2.2 Competencia del área.....	30
5.1.2.3 Estrategias metodológicas.....	31
5.1.2.4 Recursos metodológicos.....	32
5.1.2.5 Planificación de sesiones de aprendizajes.....	33

5.1.2.5.1 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones.....	34
5.2 Experiencias exitosas.....	35
6. Diseño del Plan de Acción	37
6.1 Objetivos.....	37
6.1.1 Objetivo general.....	37
6.1.2 Objetivos específicos.....	37
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	38
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	42
8. Presupuesto.....	48
9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción.....	52
10. Lecciones aprendidas.....	55
Referencias.....	57

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de Problemas.....</i>	<i>07</i>
<i>Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción.</i>	<i>39</i>
<i>Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse en el del Plan de Acción.</i>	<i>47</i>
<i>Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.....</i>	<i>51</i>

Introducción

En educación, vivimos una época de grandes cambios con el afán de dejar prácticas educativas tradicionales, es por esta razón que es necesario asumir una nueva forma de conducción de la enseñanza y el aprendizaje, enfocados claramente en el paradigma del aprendizaje, donde es el estudiante el actor fundamental de la construcción de su conocimiento; sin embargo en nuestras instituciones educativas, a pesar de ser conscientes del cambio de paradigma, todavía se sigue practicando y conduciendo sesiones de aprendizaje verticales, autoritarias, pasivas, muy pegadas al enfoque tradicional y conductista.

Consecuencia de ello, los estudiantes deben dejar de tener un aprendizaje meramente repetitivo, carente de motivación y sin iniciativa sobre todo en el área de Matemática; asimismo, los docentes de esta área son quienes aducen que es abstracta y compleja y dura de comprender, deben mejorar su práctica, el enfoque, incorporar procesos didácticos coherentes con el área; todo ello originará que la institución educativa brinde aprendizajes de calidad.

Consciente de esta problemática, surge la preocupación de mejorar el desarrollo de capacidades del área de Matemática proponiendo el desarrollo de sesiones de aprendizaje innovadoras basadas en el constructivismo pedagógico donde el estudiante efectivamente aprenda a conducirse para lograr sus propios aprendizajes; asimismo, concientizar e incentivar a los profesores para que asuman una conducción crítica reflexiva (heteroevaluación, autoevaluación y coevaluación) de su práctica pedagógica teniendo al monitoreo, los círculos de aprendizajes y las pasantías como estrategias para su mejora continua.

El trabajo se ha desarrollado a través de un Plan de Acción el mismo que detalla en su primer acápite, la identificación de la problemática, caracterizando el contexto sociocultural de la IE, identificando la problemática que permitió la priorización del problema que se ha trabajado. Luego en el segundo acápite se detalla el diagnóstico en donde se ha enfatizado la aplicación de instrumentos para obtener resultados cuantitativos y cualitativos y poder relacionar al problema con la visión de cambio de los procesos de la IE y compromisos de gestión escolar sustentando la alternativa priorizada.

En el acápite tercero se precisa la caracterización del rol como líder pedagógico, enfatizando en las dimensiones de liderazgo y analizando la actuación del profesor para solucionar el problema; en el acápite cuarto se detallan las alternativas de solución que se han considerado para solucionar el problema priorizado y en el acápite quinto se desarrolla el marco conceptual sobre Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, así como, sus estrategias e instrumentos que se deben aplicar en cada uno; de igual manera, se considera información sobre el área de Matemática, su enfoque, la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, las estrategias y recursos metodológicos, la descripción de la planificación de sesiones de aprendizaje y tres experiencias exitosas que nos sustentan el éxito del MAE.

Así mismo, en el acápite sexto se ha trabajado las estrategias y recursos metodológicos pertinentes y el proceso de planificación de sesiones de aprendizajes; tomando en cuenta, para ello, algunas experiencias exitosas realizadas dentro y fuera del país; las que nos permitieron, además, diseñar el Plan de acción, plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. También, se consignó en el acápite séptimo el plan de monitoreo y evaluación que nos permita conocer a tiempo las dificultades y encontrar la solución en forma oportuna y en el acápite octavo se hace referencia que el presupuesto necesario para el desarrollo de las actividades propuestas.

Así mismo en el acápite noveno se hace una descripción precisa de lo que se ha trabajado en cada uno de los módulos y lo importante de cada contenido para mejorar la gestión escolar y poder elevar el nivel de logro de los aprendizajes. Y por último en el acápite décimo se hace referencia a las lecciones aprendidas con el desarrollo de esta segunda especialidad en liderazgo pedagógico. Que importante es contar con un verdadero líder que guíe e involucre a toda la comunidad educativa en la mejora de la gestión escolar y con ello la mejora de los aprendizajes, porque solo trabajando en comunidad y cumpliendo los compromisos asumidos se logrará que los estudiante mejoren su nivel de aprendizaje.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio Cultural de la IE “Marcial Acharan Y Smith”

La institución educativa “Marcial Acharan Y Smith” de la UGEL 03 Trujillo Nor Oeste, se encuentra ubicada en el centro histórico de Trujillo, jirón Colón N° 467 y Pizarro s/n, Provincia y Distrito de Trujillo, Región La Libertad. Y por esta ubicación, los estudiantes están en constante riesgo de lograr sus metas y culminar sus estudios porque tienen muchos distractores que ocasiona que se detengan y no lleguen o lleguen tarde a la institución educativa; Y además por estar ubicada cerca a las instituciones educativas de San Juan, Víctor Andrés Belaunde y Ricardo Palma y por coincidir con el mismo horario de salida, los estudiantes varones causan disturbios por los continuos enfrentamientos, requiriendo la presencia continua del serenazgo.

Así mismo, por su ubicación, en el centro histórico de Trujillo, prolifera las cabinas de internet, juegos de azar, vendedores ambulantes, eventos en la plazuela el recreo, que no permiten que algunos de los estudiantes ingresen a la institución, se detengan y hagan peligrar su integridad física porque sus padres, que ambos trabajan, no se los puede localizar para que conozcan y apoyen en evitar tales hechos. Y por otro lado, no cuenta con un semáforo en la intersección de Estete y Pizarro lo que hace que los conductores no respetan las normas de tránsito violando los derechos de todo transeúnte, entre ellos los estudiantes. Sin embargo, por su ubicación existe el paseo peatonal de Pizarro donde se encuentran los centros comerciales y a donde concurren turistas de diferentes lugares tanto nacionales como internacionales.

Por otro lado, la institución educativa “Marcial Acharan Y Smith” por su ubicación, cuenta con un sin número de centros comerciales, restaurantes, un mercado central que proveen de prendas de vestir, zapatos, zapatillas, telas y una variedad de platos alimenticios y que dan la facilidad para su adquisición de un sin número de público que permanentemente los visita. Se cuenta con instituciones públicas y privadas, dentro de ellas se encuentran Hidrandina, la telefónica, que permiten que los servicios de luz, agua, telefonía e internet sean brindados sin interferencias en todo el centro histórico y ser cancelados con facilidad y centros culturales como el teatro y el

museo que permiten el ingreso a estudiantes a un precio módico y sin pagar pasaje por la cercanía a la Institución Educativa.

La institución educativa cuenta con un local propio de más de 5000 metros cuadrados, edificado con material noble antisísmico de tres pisos y cuatro pabellones, en cada uno de los cuales se distribuyen las 28 aulas, los 22 talleres del área de educación para el trabajo (cocina, juguetería, cosmetología, industria del vestido, bordados, calzado, electricidad, electrónica, dibujo técnico artes, gráficas, mecánica automotriz, mecánica de producción, carpintería y computación), oficinas administrativas, biblioteca, laboratorio, aula de innovación pedagógica, ambiente técnico pedagógico, auditorio y cuatro baterías de servicios higiénicos. Además, cuenta con dos terrenos de aproximadamente 1200 metros cuadrados, para construir talleres con medidas reglamentarias a cargo de la Gobernación Regional.

La Institución Educativa “Marcial Acharan Y Smith” brinda el servicio educativo a estudiantes de educación básica regular del nivel secundario, de primero a quinto grado, en un número de 1985, en dos turnos, 1000 mujeres por la mañana y 985 varones por la tarde que se distribuyen en 56 secciones, 28 por cada turno. Su plana docente está conformada por un equipo directivo de 4 docentes que cumplen una jornada de trabajo de 40 horas cronológicas y un quipo jerárquico de 12 docentes que cumplen una jornada de trabajo de 40 horas pedagógicas y 12 horas de dictado de clase.

Por otro lado, cuenta con 106 profesores por horas que dictan 30 horas de clase, la mayoría de los cuales cuentan con estudios de pos grado, 11 auxiliares de educación la mitad de los cuales tienen título de profesor, 06 trabajadores administrativos y 07 trabajadores de servicio y con un promedio de 1600 padres de familia representados por un comité directivo de APAFA. Dicho equipo encabezados por los docentes brindan atención a estudiantes en 10 áreas curriculares para formarlos en la parte humanista y en los talleres, en el área de educación para el trabajo, para darles una formación técnica egresando con un certificado técnico y un diploma técnico que les permite desenvolverse en el mercado laboral o seguir estudios en centros superiores técnicos o la universidad.

Finalmente la IE externamente cuenta con instituciones aliadas, como la Municipalidad Provincial de Trujillo, representado por su Alcalde, que, previo a un convenio con la UGEL está involucrando a nuestros estudiantes en un proyecto educativo “Conociendo nuestro centro histórico de Trujillo” que incluye, iglesias,

casonas, calles, centros comerciales, entre otros que serán tratados transversalmente en todas las áreas en el 2018; y la Universidad Nacional de Trujillo que contribuye con la educación a través de la apertura de su museo que permite ser visitado por nuestros estudiantes a precios simbólicos. E internamente cuenta con el CONEI como órgano vigilante que asegura que las acciones educativas programadas se desarrollen para la mejora de los aprendizajes, con algunos docentes idóneos para la generación del cambio y con padres de familia que apoyan económicamente a través de su APAFA para la ejecución de lo programado.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Evaluar el logro de aprendizajes es fundamental para tomar decisiones en mejora de la calidad educativa; y al realizarlo ha permitido determinar que en la Institución Educativa “Marcial Acharan Y Smith”, producto de la evaluación ECE 2015-2016 y actas consolidadas, las estudiantes del VI Ciclo, en su mayoría se encuentran en el nivel inicio en el área de Matemática; lo que ha permitido el planteamiento del siguiente problema: “Bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de Matemática en las estudiantes del VI ciclo de educación secundaria de la Institución Educativa “Marcial Acharan y Smith” del distrito de Trujillo - UGEL N° 03 Trujillo Nor Oeste” que se ha convertido en una situación que requiere ser analizado.

Después de haber analizado las causas, factores y efectos se han detectado como una de las causas, que está ocasionado el problema, que los docentes planifican sus sesiones de clase sin consideran el uso de materiales y recursos educativos tecnológicos e innovadores, causa que se relaciona con el factor preponderante de fortalecer las capacidades profesionales de los aprendizajes para que seleccionen y organicen diversos recursos y materiales para que se conviertan en soporte de aprendizaje para los estudiantes lo que ocasiona que las clases sigan siendo tradicionalistas donde solo el docente es el protagonista y los estudiantes solo repitan lo que se escribe en la pizarra no logren aprendizajes de calidad por su desmotivación.

Otra de las causas es el insuficiente proceso de Monitoreo y Acompañamiento del equipo directivo a los docentes en el desarrollo de sus sesiones de clase, cuyo factor con el que se relaciona es el MAE, evidenciándose que no se ha desarrollado una asesoría crítico reflexivo y limitadas reuniones de fortalecimiento a los docentes, cumpliendo únicamente con el monitoreo a través de los asesores sin acompañarlos que permita implementar nuevas estrategias, acciones de asistencia técnica y asesoramiento permanente para que puedan superar sus dificultades lo que está ocasionando que los docentes sigan desarrollando sesiones de clase tradicionales sin el empleo de estrategias metodológicas innovadoras que permita que los estudiantes del VI ciclo mejoren su nivel de aprendizajes en el área de Matemática.

Tercero, es el clima de aula desfavorable, cuyo factor con el que se relaciona es la convivencia, evidenciándose que los docentes no promueven la implementación de acuerdos de convivencia escolar y medidas reguladoras de manera consensuada evidenciándose que éstos no se cumplen durante el desarrollo de sus sesiones de clase trayendo como consecuencia el desorden e indisciplina en las aulas o fuera de ella por abandonar el aula en grupo y en horas de clase, con el supuesto permiso de ir a los servicios higiénicos y concentrándose en el patio y/o en los cafetines.

La cuarta causa es la limitada participación de los padres de familia en actividades de reforzamiento cuyo factor con el que se relaciona es la gestión curricular para lo cual se debe motivar a nuestros docentes que fomenten respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes reconociendo sus aportes lo que trae como efecto que muchos de los estudiantes puedan desarrollar sus actividades de reforzamiento contando con el apoyo de sus padres de familia porque ya conocen que estrategias deben utilizar que contribuir con el cumplimiento de las actividades asignadas por los docentes del área de Matemática.

Finalmente, podemos precisar que todas estas causas que están originando el bajo nivel de logro de aprendizaje se afrontarán con el apoyo de los aliados estratégicos como la Universidades locales y docentes idóneos de nuestra institución, quienes podrán capacitar y acompañar a nuestros docentes con dificultades en el uso de nuevas estrategias dentro del aula, logrando motivarlos para el desarrollo de las comunidades de aprendizaje. Todo lo antes indicado, respecto al problema priorizado, sus causas directas, causas secundarias y sus efectos respectivos, se muestra como árbol de problemas en el gráfico siguiente:

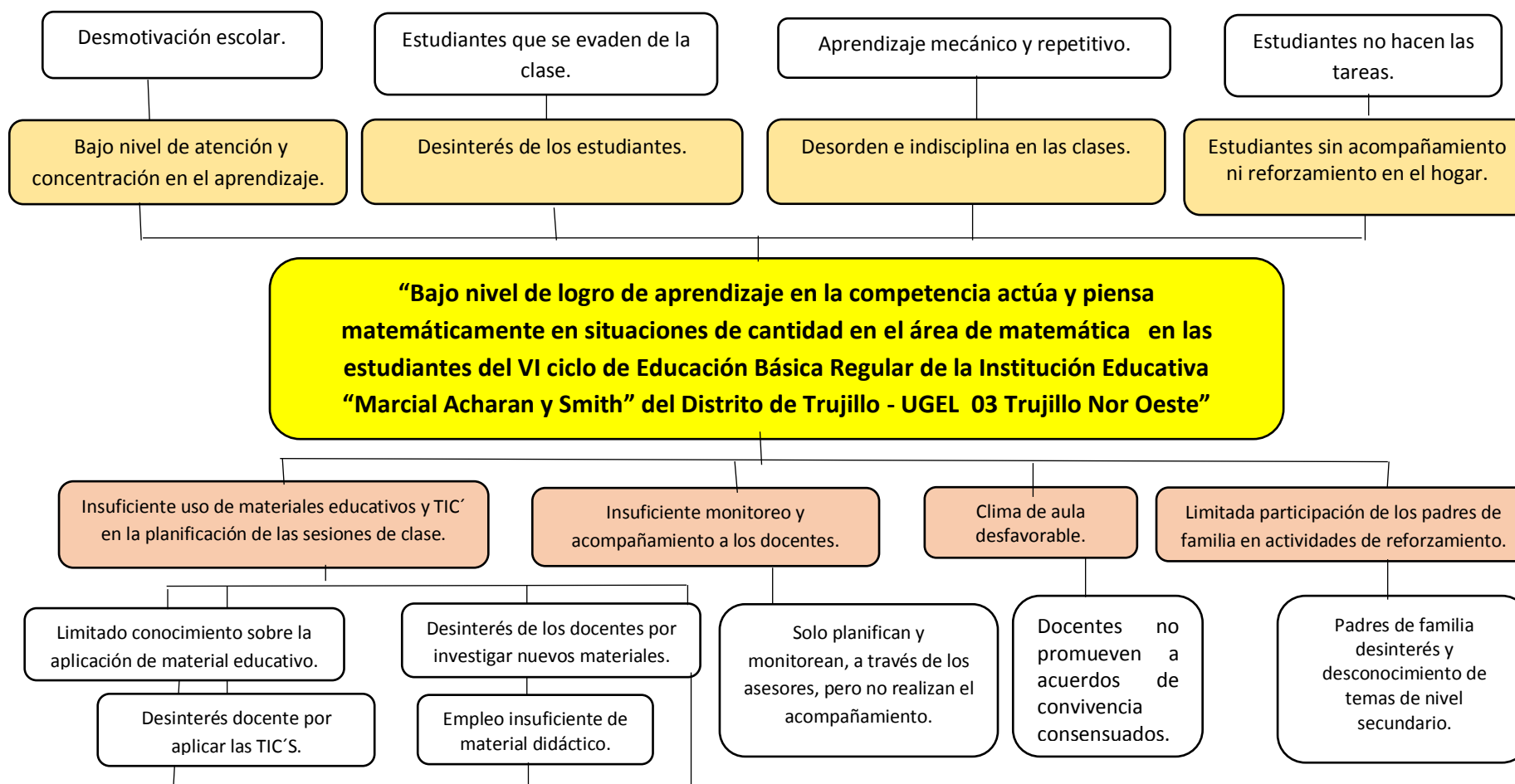


Figura 1. Árbol de Problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

En la IE “Marcial Acharan Y Smith”, preocupados por el bajo nivel de logro de aprendizaje en el área de Matemática en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, aplicamos instrumentos, como el cuestionario, ficha de monitoreo, las preguntas orientadoras para el grupo focal, a docentes, estudiantes y padres de familia para buscar la o las causas que están originando tal realidad; encontrando algunos resultados que lo precisamos en adelante.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Se encontró como resultados, que en la Institución Educativa “Marcial Acharan Y Smith” el 100% de los docentes de Matemática del turno mañana se encuentran en el nivel proceso en cuanto al uso de materiales educativos y recursos tecnológicos pertinentes, creativos innovadores que despierten el interés y la imaginación de los estudiantes, esto se debe a que los docentes desconocen su uso o si lo conocen no saben aplicarlo de manera oportuna y creativa en el desarrollo de las sesiones de clase, requiriendo que los directivos monitoreen y acompañen a los docentes planifiquen el uso pertinente de dichos materiales y recursos tecnológicos para evitar que siga impartándose sesiones de clase tradicionalistas.

Finalmente, el 28% que equivale a 10 estudiantes de un total de 36 se encuentran en un nivel desfavorable en cuanto al respeto que demuestran a sus docentes en el desarrollo de las sesiones de clase, esto se debe a que no se establecen acuerdos de convivencia consensuados y como tal no se cumplen por lo que se hace necesario la intervención oportuna del equipo directivo a través del monitoreo para apoyar a los docentes en el uso adecuado de estrategias que permita mejorar la convivencia dentro de las aulas. y como tal las interrelaciones personales que redunden en los aprendizajes.

2.1.2 Resultados cualitativos. Al aplicarse los instrumentos: Focus groups a través de preguntas orientadoras a docentes, padres de familia formulando preguntas abiertas a los estudiantes, se obtuvo los siguientes resultados:

Por otro lado, los docentes de Matemática del turno mañana refieren no haber sido monitoreados ni menos acompañados por el equipo directivo lo que no permitió mejorar el nivel de aprendizaje de las estudiantes por no haber recibido sugerencias ni orientaciones que les permita mejorar su práctica docente, por lo que se hace necesario la intervención efectiva del equipo directivo no solo para planificar actividades de monitoreo sino para utilizar estrategias de asesoría apropiadas para efectivizar dichas actividades que redundará en elevar el nivel de logro de aprendizaje de las estudiantes.

La participación de los padres de familia en actividades de reforzamiento es limitada, sólo se dedican a revisar los cuadernos de sus hijas y a dialogar sobre la rutina diaria del colegio demostrando poco interés si se esfuerzan o no por aprender, justificando que por su nivel educativo no pueden apoyarlos porque en el nivel secundario, los temas son más complicados. Desconociendo que las tareas escolares ayudan a los jóvenes a practicar y asimilar las lecciones vistas en clase, a utilizar esos aprendizajes en la solución de problemas, a desarrollar sus destrezas y a reforzar sus hábitos de concentración y trabajo, fundamentales para lograr en sus hijos, su autonomía e independencia, responsabilidad, autodisciplina y su iniciativa.

Por otro lado, se requiere que, para lograr lo antes expuesto. Como padre/madre de familia debe mantenerse en contacto con los profesores de sus hijos, que participe en actividades de la escuela principalmente en reuniones de aula para conocer sus logros, avances, limitaciones y soluciones para la educación de sus hijos. Y como docente muestre una actitud de apertura y acogida a las madres y padres de familia para que puedan conocer las estrategias que permitan apoyar desde sus hogares en la formación integral de sus hijas. Al respecto precisa la Guía para apoyar a los padres y madres en la educación de sus hijos e hijas “Aprendiendo en familia”.

Por otro lado, la mayoría de docentes del área de Matemática no permiten que los estudiantes interactúen, y brinden sus opiniones sobre los temas desarrollados en las sesiones de clase ni apoya en la solución de conflictos entre los estudiantes, justificando sus acciones con el limitado tiempo para culminar con lo programado. Hechos que demuestran una educación tradicionalista que se basaba casi

exclusivamente en el uso y manejo de la palabra, el copiar, transcribir, resumir, sin dar la oportunidad que el estudiante sea el protagonista de sus propios aprendizajes.

Sin embargo, y teniendo en cuenta lo antes expuesto, desde una perspectiva de competencias, el profesor tiene que asumir un nuevo rol de docente que enfatiza cada vez más su rol de acompañante de un proceso de estudio, capaz de motivar el desarrollo integral individual de los estudiantes con apertura al reconocimiento del error, donde el docente sea capaz de reconocer los suyos, entendiendo que en todo proceso educativo se van a generar errores que son necesarios corregirlos, Es preciso reconocer que en este proceso son los estudiantes los que deben reconocer sus errores, analizarlos y utilizarlos como recursos de aprendizaje. Por lo que con este nuevo modelo se necesita generar espacios permanentes para la discusión entre todos los involucrados, ello permitirá la formación teórica de todos y el detectar problemáticas vividas que se podrían solucionar sobre la marcha. Al respecto se precisa en el texto sobre Enfoque por Competencias en Educación.

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

Después de haber analizado los resultados de la prueba ECE 2015 y 2016 y los registros de evaluación se ha formulado el siguiente problema: “Bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia de actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de Matemática en las estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Marcial Acharan Y Smith del distrito de Trujillo - UGEL N° 03 Trujillo Nor Oeste”.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado como instrumentos cuantitativos el cuestionario y la ficha de monitoreo y cualitativos el cuestionario y grupo focal, a profesores, estudiantes y padres de familia, que nos permitieron conocer sobre el insuficiente monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo, sobre el escaso uso de recursos tecnológicos y materiales educativos en el desarrollo de las sesiones de clase por parte de los docentes, sobre el mal manejo del clima de aula manifestándose en el mal trato de profesor a estudiante así como entre estudiantes. Y por último nos permitió conocer que los padres de familia tenían poca

o nula participan de las actividades de reforzamiento que desarrollan sus hijas en sus hogares.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido en el mapa de procesos de gestión del texto del módulo II “Planificación escolar” Ministerio de Educación (MINEDU 2015a), tenemos “Administrar los bienes, recursos y materiales educativos” (PS03), el referido a “Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE” (PE03.1) y dentro de ello “Adoptar medidas para la mejora continua” (PE03.3), el referido a “Gestionar la convivencia escolar y la participación” (PO05) y dentro de ello “Prevenir y resolver conflictos” (PO05.2) y el referido a “Gestionar la convivencia escolar y la participación” (PO05) y dentro de ello y el referido a “Promover la convivencia escolar” (PO05.1).

De la misma manera se encuentra relacionada con la competencia 5 del Marco del Buen Desempeño Directivo: “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje” (MINEDU, 2015b, p. 46). Esto permite afirmar que en la institución se ha hecho caso omiso al cumplimiento de los compromisos de gestión influyendo en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, la mala gestión de la convivencia escolar y el limitado acompañamiento y monitores a la práctica pedagógica.

Por lo que, de acuerdo al diagnóstico producto de la aplicación de los instrumentos se puede concluir que el adecuado y oportuno uso de los recursos tecnológicos y materiales educativos innovadores, por parte de los docentes, en el desarrollo de las sesiones de clase es fundamental para lograr que los estudiantes interactúen y sean actores activos de sus propios aprendizajes desterrando las continuas clases tradicionales y mecanicistas que aún están impartiendo algunos maestros y con lo cual hacen que el estudiante se desmotive y se desinterese porque solo escucha la explicación del profesor y desarrolla ejercicios tipo, sin tener la oportunidad de analizar crear y solucionar problemas de su contexto que redundará en aprendizajes duraderos.

También se requiere que, para elevar el nivel de logro de aprendizaje en el área de Matemática, tanto docentes como padres de familias, trabajen juntos en pos de este propósito; debiendo construir una relación sobre la base de una alianza en la que

ambas partes asuman sus responsabilidades, así como sus roles complementarios. Se necesita que, desde la labor docente, se muestre una actitud de apertura y acogida a las madres y padres de familia que permita conocer los ritmos, estilos y dificultades de aprendizaje de las estudiantes y juntos trabajar para lograr un desarrollo integral de sus hijas acompañándolos y orientándolos desde las aulas y desde sus hogares.

Además, si el aprovechamiento del potencial que tiene cada asesor y el equipo docente en general, están fuertemente condicionadas por la capacidad del director, éste no sólo debe planificar el monitoreo y acompañamiento y delegar su ejecución sino debe ejecutarlo él mismo para involucrarse y apoyar que sus profesores reflexionen sobre su práctica docente y logren superar sus dificultades así mismo debe estimular el progreso de sus profesores ya que un profesor que se encuentre estimulado, incentivado y trabajando en un ambiente óptimo podrá dar lo mejor de sí.

Finalmente, en cuanto a la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo se muestran en el cuadro siguiente:

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
“Bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de matemática en las estudiantes del VI ciclo de educación secundaria la Institución Educativa Marcial Acharan y Smith de la Provincia de Trujillo UGEL 03 Trujillo Nor Oeste”	Resultados cuantitativos: -En la Institución Educativa “Marial Acharan Y Smith” la mayoría de docentes que enseñan matemática a estudiantes del VI ciclo, no utilizan recursos tecnológicos y materiales educativos pertinentes, creativos innovadores que despierten el interés y la imaginación de los estudiantes, sino por el contrario, las clases aún siguen siendo tradicionales y mecanicistas.	PS03. Administrar los bienes, recursos y materiales educativos. PS03.1. Registrar, almacenar y dar de baja. PS03.2 Distribuir y preservar. PE03. Evaluar la gestión escolar. PE03.1 Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE. PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua.	Los compromisos de gestión escolar que no se han cumplido son: COMPROMISO 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE. COMPROMISO 04: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. COMPROMISO 5: Gestión de la convivencia escolar.	Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejor de los aprendizajes. COMPETENCIA 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos. Desempeño 7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejor de los aprendizajes. COMPETENCIA 06: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje. Desempeño 20. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. Desempeño 21: Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora. COMPROMISO 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración

				mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Desempeño 15: Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje. Desempeño 16: Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.
	Resultados cualitativos: -El director y su equipo directivo, sólo planificar y socializar el plan de monitoreo y acompañamiento, pero no efectivizan su puesta en acción y apoyar a todos los docentes de matemática del VI ciclo con sugerencias y orientaciones sobre cómo mejorar su práctica docente y con el reconocimiento de sus aciertos y compromisos; estimulando con ello que todos los docentes mejoren el nivel de logro de aprendizaje y la formación integral de los estudiantes. -La participación de los padres de familia en actividades de reforzamiento es limitada, sólo se dedican a revisar los	PO05. Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.2. Prevenir y resolver conflictos. PO05.4. Vincular la I.E. con la familia. PO05. Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.1. Promover la convivencia escolar.		Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejor de los aprendizajes. COMPETENCIA 02: 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. Desempeño 06 Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural. Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejor de los aprendizajes. COMPETENCIA 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.

	cuadernos de sus hijas y a dialogar sobre la rutina diaria del colegio debido a que, en el nivel secundario, los temas son más complicados y no cuentan con las herramientas necesarias para poder ayudar en estas tareas. Los docentes no muestren una actitud de apertura y acogida a las madres y padres de familia para que puedan expresar sus dudas respecto a cómo pueden apoyar para contribuir en la formación integral de sus hijas. -La mayoría de docentes no permiten que los estudiantes interactúen, den sus opiniones sobre los temas desarrollados en las sesiones de clase ni apoya en la solución de conflictos entre los estudiantes, justificando sus acciones con el limitado tiempo para culminar con lo programado.			Desempeño 4 Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. Desempeño 6 Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.
--	---	--	--	---

Figura 2. Análisis de Resultados del Diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

La cualidad más trascendente que debe poseer un director es el liderazgo real, ganado en base a estilos de gerencia que combinen el claro establecimiento de estándares de funcionamiento y metas institucionales. Ser un líder significa estar pendiente del crecimiento de su equipo que lidera (docentes y no docentes) para convertirlos en verdaderos líderes en el cumplimiento de sus funciones. Por lo que, la reforma de la escuela implica comprender el rol de los directivos desde un enfoque de liderazgo pedagógico, lo que significa, formar a personas líderes que influyan, promuevan, inspiren, deleguen y movilicen a su comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Vivianne Robinson, referida en el Texto del módulo introductorio (MINEDU, 2016), contempla cinco dimensiones; la primera está relacionada con el establecimiento de metas y expectativas. Y según el problema priorizado se plantea establecer metas compartidas centradas en el aprendizaje que deben marcar cuál será el rumbo de la IE, también tienen un rol clave en la motivación, tanto a nivel organizacional como de equipos e incluso a nivel individual. Por otro lado, para fijar expectativas sobre el desempeño en la organización y sobre sus resultados es requisito tener metas claras. Es tarea de los líderes propiciar el involucramiento y comunicar metas a los demás miembros de la comunidad educativa, de tal manera que cada uno sepa qué es lo que se espera de él.

La segunda dimensión es el uso estratégico de los recursos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea que para lograr un determinado objetivo los recursos materiales y humanos, deben estar alineados a los propósitos y metas pedagógicas. Por lo que, se priorizará la asignación de recursos, especialmente los económicos que son los más escasos para destinarlos a la obtención de insumos para el mantenimiento de la infraestructura como para el desarrollo de las actividades pedagógicas; recursos obtenidos ya sea a través de la APAFA y del comité de gestión de recursos propios; sí mismo se realizará la gestión oportuna ante la instancia correspondiente para la contratación de personal docente en plazas vacantes por encargatura de plazas jerárquicas y asegurar un buen inicio del año escolar.

La tercera dimensión es el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Respecto al problema priorizado se plantea cuatro elementos fundamentales: (1) involucrarse siempre en discusiones sobre temas, clave para la enseñanza (2) coordinación de los planes y programas que se desarrollaran en la institución que implica la revisión del currículo, por áreas, asegurando el logro de las metas de aprendizaje; (3) conocer qué es lo que sucede dentro del aula de clase, por medio de visitas regulares retroalimentando a los profesores con criterios claros sobre lo que significa una buena enseñanza; (4) que los líderes aseguren que sus profesores monitoreen los resultados de los estudiantes, tomen nota de sus progresos y organicen sus ajustes a su enseñanza de manera dinámica para asegurar sus aprendizajes.

La cuarta dimensión está relacionada con promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros. En relación a esta dimensión y el problema priorizado se plantea que el líder pedagógico se involucre en el proceso de aprendizaje de los estudiantes y participe en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes asegurando los más altos logros de aprendizaje de los estudiantes. Para que de esta manera sea visto por sus docentes como fuente de orientación a nivel pedagógico ya que maneja los temas con mayor conocimiento. A la vez se promoverá realizar trabajos colaborativos entre docentes que permita abordar las necesidades de aprendizaje tanto de estudiantes como de maestros en equipo.

La quinta dimensión está relacionada con garantizar un ambiente seguro y de soporte. En relación al problema priorizado se debe crear un espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado para un trabajo eficiente y garantizar una mejor labor pedagógica que permita aprendizajes de calidad en los estudiantes. Para ello, es clave crear un clima favorable y reducir presiones externas e interrupciones para que los miembros de la institución educativa se sientan seguros, apoyados y reforzados en sus expectativas, fuera y dentro del aula de clases. Así mismo, si sabemos que una escuela que sobresale es la que tiene la capacidad para afrontar los conflictos; como líderes pedagógicos debemos tener la capacidad de identificarlos y resolverlos de manera rápida y efectiva. y no afectar la labor docente.

Estas cinco dimensiones de Viviane Robinson que sustentan al Marco de Buen Desempeño Directivo, se muestran en el cuadro siguiente:

Dimensiones del liderazgo según Vivianne Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Lo primero que debo hacer como líder pedagógico es gestionar las condiciones para la mejora de los aprendizajes partiendo por diagnosticar las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje y diseñando de manera participativa los instrumentos de gestión escolar.	Para que los docentes conozcan la realidad de su institución educativa y así poder anticipar y predecir objetivos de mejora institucional y de aprendizaje. Y planificar sus sesiones conociendo las dificultades que tienen los estudiantes de resolver problemas de cantidad y que es lo que deben hacer para lograr las metas programadas.
Uso estratégico de los recursos	Como líder pedagógico debo gestionar el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, partiendo por elaborar el presupuesto institucional que permita programar la parte económica para la consecución de los resultados y metas establecidas. Se debe distribuir oportunamente los materiales bibliográficos del MED a todos los docentes y estudiantes y las aulas y mobiliario pintadas y en condiciones de uso y a los docentes materiales (plumones, tintas y motas).	Para asegurara un buen inicio del año escolar y un buen desarrollo de la práctica pedagógica y lograr los propósitos y metas de aprendizaje de los estudiantes.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo.	En la semana de planificación, Programar reuniones con todos los docentes, revisar el currículo y durante el desarrollo del año escolar, monitorear y acompañar el uso de estrategias, recursos metodológicos, tiempo y materiales educativos que aseguren el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes debiendo informar oportunamente los resultados obtenidos e implementar acciones de mejora.	Para reflexionar sobre los resultados obtenidos en la prueba ECE o en las actas de evaluación y replantear las estrategias de enseñanza, por áreas; diversificar el currículo de acuerdo al diagnóstico institucional y acompañar a los docentes en su práctica pedagógica que asegure el logro de los aprendizajes.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	Producto del monitoreo debo gestionar capacitaciones para los maestros, generar espacios para el trabajo colaborativo entre docentes y estimular las iniciativas de los docentes por su innovación es e investigaciones pedagógicas.	Para asegurar el logro de las metas de aprendizaje, reflexionar sobre su práctica pedagógica que contribuya en la mejor de la enseñanza y del clima escolar y contribuir con la sistematización de sus innovaciones pedagógicas.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Debo asegurar que, en todas las aulas, los estudiantes de ambos turnos consensuen, difundan y lo cumplan sus normas de convivencia así mismo gestionar el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa; debiendo gestionar con equidad los recursos humanos, materiales, tiempo y financieros.	Para asegurar un ambiente saludable para el aprendizaje donde docentes y estudiantes interactúan y resuelven los conflictos a través del diálogo, el consenso y la negociación.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Analizando la realidad de la Institución Educativa “Marcial Acharan Y Smith” se determinó como problemática priorizada “Bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia de actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de Matemática en las estudiantes del VI ciclo; frente a ello, se considera que una de las alternativas de solución más pertinente es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que permita brindar un soporte técnico y afectivo a los docentes, promover la reflexión crítica sobre su práctica pedagógica y desarrollar su capacidad profesional que permita generar cambios en el aula, escuela y comunidad.

El rol del directivo, como líder pedagógico debe centrarse en establecer metas y expectativas claras y medibles del aprendizaje, comunicarlas a todos los implicados e involucrar al cuerpo docente y a otros en el proceso. De igual modo debe preocuparse por asegurar y optimizar la asignación de los recursos existentes de manera estratégica alineándolos con las metas y la calendarización para que el docente sepa lo que va enseñar en el año para que el estudiante aprenda, y no solo promover sino participar directamente con los docentes en su desarrollo profesional monitoreándolos y acompañándolos en sus necesidades y asegurándoles aulas y demás ambientes para reducir tiempos y proteger las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes, ya que objetivo institucional es la mejor de los aprendizajes.

De igual manera, es necesario considerar como elemento de apoyo en la implementación del MAE a los procesos de gestión escolar específicamente el referido a “realizar acompañamiento pedagógico” que permita fortalecer el desempeño docente (PO03.3). Y a partir de la discusión y reflexión sobre los procesos vividos en el aula, producto de la aplicación de las estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, los docentes puedan tomar decisiones de mejora de su práctica profesional, contando con la guía del equipo directivo que, por su parte, es el responsable de adoptar medidas para la mejora continua (PE03.3). y luego de haber sido fortalecidos en sus capacidades, puedan asumir con responsabilidad la evaluación de los aprendizajes (PO04.4) y su correspondiente certificación (PO04.5).

Por otro lado, en la IE “Marcial Acharan Y Smith” la implementación del MAE nos ha permitido identificar que los estudiantes hacen uso excesivo del internet en cabinas fuera de la institución causando reiteradas tardanzas, haciéndose necesario que los docentes planifiquen situaciones de aprendizaje teniendo en cuenta diferentes escenarios de aprendizaje a los que están expuestos nuestros estudiantes y usen la tecnología responsablemente como una oportunidad de aprendizaje. Para ello se cuenta con docentes fortalecidos en la capacidad de plantear estrategias de aprendizaje innovadoras y acordes a las demandas territoriales y al contexto del estudiante. Al respecto el MBDDocente, dominio I precisa que se requiere “preparación para el aprendizaje de los estudiantes”.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente es un proceso validado por el Ministerio de Educación, quien describe al monitoreo pedagógico como un “proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula” (MINEDU, 2013). Por otro lado (Rodríguez-Molina, 2011, p. 262) reconoce que “el acompañamiento pedagógico usa la asistencia técnica, la promoción de la reflexión y el diálogo del maestro para mejorar su práctica pedagógica en el aula y de gestión de la escuela”.

El MAE se presenta como una alternativa viable porque se evidencia en algunas experiencias de gestión, como la titulada “El Programa para la Transformación de la Calidad Educativa Todos a Aprender PTA”, que se desarrolló en la IE Manuela Beltrán ubicada en el barrio Manrique de Medellín, Colombia, a iniciativa del Ministerio de Educación Nacional como una estrategia para contribuir a través de la conformación de las comunidades de aprendizaje al mejoramiento de los bajos resultados de las pruebas externas de matemática y lenguaje.

Se tiene también la experiencia de Chile titulada “escuelas efectivas en sectores de pobreza” encargada por UNICEF y realizada con la participación de 30 especialistas en educación. Concluyendo que, no solo hay muchas formas distintas para desarrollar el trabajo pedagógico en el aula, sino hay características y prácticas comunes que son claves para lograr un trabajo pedagógico efectivo. Y la experiencia denominada “Sistema de Mejora de la calidad educativa” que se realizó en la IE Luisa del Carmen Del Águila Sánchez, Distrito de la Banda de Shilcayo de Tarapoto, Provincia y Región San Martín, que concluye que es indispensable tener bien claro la

propuesta pedagógica y luego implementar en el plan de acompañamiento docente, para luego socializarlo con el conjunto de docentes su aplicación responsable.

Por otro lado, el equipo directivo, debe promover y sostener la participación democrática de profesores, estudiantes, personal administrativo y de servicio, padres y madres de familia a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, la motivación, la solidaridad y el reconocimiento de la diversidad. Generar los procesos necesarios, los ambientes y las condiciones para que los estudiantes aprendan de acuerdo a los propósitos, fines, y objetivos de la educación y para que los profesores puedan diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de la competencia de matemática trabajando en cooperación con los padres de familia para juntos mejorar el logro de los aprendizajes.

De igual manera sabemos que en toda institución educativa el objetivo principal de la gestión curricular es la mejora de los aprendizajes de los estudiantes visión que, al 2021 nos hemos planteado lograr como IE; por lo que consideramos que, con la implementación del MAE y su ejecución través de una serie de estrategias, lograremos mejorar el desempeño profesional de los docentes, y con ello mejorar el logro de aprendizaje de los estudiantes que tienen bajo nivel en la competencia, actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad. Estas acciones tienen relación con el compromiso 4 de gestión escolar y que tiene que ver con acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa. Y con el proceso PO03.3 que tiene que ver con realizar acompañamiento pedagógico.

El comité directivo de la IE “Marcial Acharan Y Smith”, debido a la cantidad de docentes con que cuenta, al implementar el MAE se corre el riesgo de no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada a todos los docentes; por lo que se hace necesario crear espacios de participación y de intercambio de experiencias y que mejor a través de las comunidades de aprendizaje para reflexionar sobre el desempeño profesional y los factores que influyen en la calidad de la enseñanza, y según el MINEDU(2016a p.17), es el director como líder pedagógico quien “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje”.

Asimismo, dentro del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, (Vesub, 2013) argumenta que el acompañamiento ayudaría a solucionar el problema de la docencia, de tal modo que pueda salir de su aislamiento y del trabajo individual, de

su encierro dentro del aula y de su falta de oportunidades para compartir experiencias con sus demás colegas y para ello el equipo directivo, como líderes pedagógicos deben apoyar a los docentes de la IE “Marcial Acharan Y Smith” para mejorar su práctica pedagógica y el aprendizaje de los estudiantes, desarrollando pasantías en las aulas para observar un desempeño exitoso y círculos de inter aprendizaje para que intercambien experiencias de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión, en un ambiente limpio, ordenado y seguro que motive su participación.

Finalmente es conveniente precisar que el MAE es una gran alternativa para solucionar el problema del bajo nivel de logro de aprendizaje en el área de Matemática, desarrollando actividades a través de jornadas de sensibilización, elaboración, implementación y ejecución de instrumentos de evaluación, y sistematización y socialización de resultados, que nos van a permitir poner en acción las estrategias de monitoreo que es la visita al aula para obtener información real sobre la práctica docente y del acompañamiento a través de pasantías para observar a docentes que desarrollan sesiones exitosas y círculos de inter aprendizaje para intercambiar experiencias exitosas a través de la discusión y reflexión.

De la misma manera nos van a permitir desarrollar las estrategias de evaluación que lo realizaremos utilizando el portafolio como una alternativa de autoevaluación que permite que el docente tenga una percepción clara sobre su propia práctica; de coevaluación entre pares para identificar los productos que contiene relacionados con su ejercicio y la heteroevaluación que lo efectuamos como directivos para evaluar sus evidencias, reflexiones, recursos a utilizar en la enseñanza, y las habilidades para organizar e implementar sus sesiones de clase; y el cuestionario de opinión de estudiantes para tener un claro concepto de como es el desempeño de un docente a través del tiempo y en relación a diferentes profesores. Con ello, mejorar la práctica docente y el aprendizaje de la Matemática de las estudiantes del VI ciclo.

Así mismo, el director en su condición de líder pedagógico, debe organizar espacios que permita que los docentes reflexionen sobre su práctica pedagógica y es el MAE la estrategia que permite este proceso partiendo por efectuar la retroalimentación formativa, donde éste expresa sus opiniones, juicios fundados sobre el proceso de enseñanza y de aprendizaje, sus aciertos y errores, fortalezas y debilidades que lo ha de conducir a la autoevaluación de su desempeño y motivar a crear espacios de trabajo en los cuales se aplique la coevaluación entre pares y la heteroevaluación por parte del directivo, y con ello tomar decisiones para entablar

acciones conjuntas de mejora de la práctica docente en el área de Matemática y lograr cerrar la brecha entre el desempeño actual y el deseado.

Se aplicará una prueba de papel y lápiz a las estudiantes del VI ciclo de educación secundaria, cuyos resultados se analizarán y socializarán con toda la comunidad educativa; finalmente se elaborará el informe de los resultados del aprendizaje obtenidos en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de Matemática.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación

5.1.1.1 Monitoreo Pedagógico

5.1.1.1.1 Definición de Monitoreo Pedagógico. El monitoreo según MINEDU, (2014a) se define como un proceso sistemático que permite recoger y analizar información que evidencien la calidad de los procesos pedagógicos que se implementan en el aula; en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño de los docentes del área de matemática, específicamente en lo que respecta a la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en las estudiantes del VI ciclo para identificar logros y aspectos críticos y que deben ser atendidos en el Plan de Acción.

Asimismo, el monitoreo, como proceso, nos permite tomar decisiones para la mejora de la gestión y por lo cual es considerado como un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: la de gestión de las condiciones y la de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora del aprendizaje. Siendo por tanto el monitoreo el que orienta la utilización de estrategias, recursos metodológicos, uso efectivo del tiempo y los materiales educativos necesarios para el logro de las metas de aprendizaje, claro está, que se tiene que tener en cuenta las necesidades específicas de los estudiantes, (MINEDU, 2015b).

Por otro lado, Guerrero (2016) afirma que, para monitorear la práctica docente se requiere que tanto docentes como directivos tomen acuerdos previos respecto a que criterios y medios van a utilizar para recoger información sobre su quehacer pedagógico en el aula así como el uso que se le dará a dicha información para la toma de decisiones oportunas respecto a cómo afrontar juntos las dificultades detectadas en su accionar para mejorar su práctica docente y con ello el aprendizaje de los estudiantes.

5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo. Consideramos dentro de las más importantes a las siguientes:

- Visita al aula; estrategia que nos va a permitir realizar una observación del desarrollo de la sesión del docente visitado aplicando una serie de indicadores del plan

de monitoreo, con el propósito es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados y fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ. Así mismo nos va a permitir contar con información confiable y oportuna y prestar ayuda pedagógica para el mejoramiento de los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes.

Sin embargo también existe otras estrategias que pueden usarse para el proceso de monitoreo, como la autogestión que puede hacerlo el mismo docente a través de la grabación de un video de la sesión que desarrolla y luego analizar sus puntos fuertes y débiles para finalmente compartirlo con sus demás docentes y la observación entre pares donde participa un docente experto que desarrolla una sesión que mejor ejecuta y otro docente que tiene dificultades y observa dicha sesión y que lo lleva a efectuar un proceso de reflexión a través de reuniones colegiadas para mejorar los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y el apoyo mutuo.

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

- Ficha de observación. Instrumento que permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula y que contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de visita al aula. Y por otro lado, permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación y de clima del aula.

- Cuaderno de campo. Conceptuado como un block de notas que sirve para anotar de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Y además que permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas.

5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico

5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico. Según el Programa Curricular de Educación Secundaria, aprobado según R.S.G. N.º 008-2016-MINEDU, el

acompañamiento pedagógico viene hacer una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela y dirigida al profesor de aula, para fortalecer sus competencias pedagógicas ya sea de manera individual o colectiva y así mejorar su desempeño en el aula. Por lo que su propósito es el desarrollo profesional del profesor de aula mediante acciones de orientación y asesoría sostenida en el tiempo, complementada con estrategias de formación e interacción colaborativa. Que permita que el docente acompañado tome conciencia e implemente los cambios que sean necesarios a fin de forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y por consiguiente mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Por otro lado, realizar el acompañamiento pedagógico implica que la relación profesional entre los docentes y el equipo directivo se caracterice por el respeto y la horizontalidad, sin niveles de superioridad o jerarquía, con una comunicación abierta, asertiva y empática, y se desarrolle en un clima de respeto y confianza mutua, señalando al profesor los problemas, pero no culparlo, ya que el objetivo básico no es señalar responsables sino lograr un cambio de actitud y un mejor aprovechamiento de los recursos para el logro de los aprendizajes.

De acuerdo con Vesub (2013) la función que deben cumplir, quienes realizan la función de acompañamiento pedagógico es la de promover en cada uno de los profesores acompañados, el análisis reflexivo de su práctica y de los entornos en los que ésta se realiza; para lo cual se requiere que el equipo directivo le brinde consejos y críticas constructivas, realice preguntas pertinentes que permita que el docente cuestione su propia práctica, la desnaturalice y se dé cuenta de los aspectos que pueden ser mejorados para lograr que su práctica docente contribuya con elevar el aprendizaje de los estudiantes.

5.1.1.2.2 *Estrategias de acompañante pedagógico.* El acompañamiento, al igual que el monitoreo debe adecuarse a las necesidades de cada docente, para lo cual “el directivo en su rol de acompañante necesita contar con un repertorio amplio de estrategias y medios que puede utilizar con buen criterio” (MINEDU, 2014a p.48) y que son, visitas a aula, círculos de inter aprendizaje, pasantías, jornadas de autoformación docente, comunicación virtual, sistematización de la práctica, talleres de seguimiento. Sin embargo, considero dos como las más importantes y que me servirán para apoyar en la mejora de la práctica docente, las pasantías y los círculos de inter aprendizaje.

- **Pasantías:** Conocer si una práctica pedagógica es buena o mala requiere previamente observarla para conocer que docente puede apoyar con sus metodologías y estrategias a los docentes que tienen dificultades; Y a eso se refiere una pasantía que “consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultad en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinadas estrategia” (MINEDU, 2017c p. 50).

- **Círculos de inter aprendizaje.** En las instituciones educativas donde los niveles de aprendizaje de los estudiantes son bajos, los docentes por áreas se reúnen en forma colegiada en las dos horas que el Ministerio de Educación ha destinado para planificar sus sesiones de clase, para analizar la problemática de cada docente, socializar y valorar las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión y profundizar en algunas estrategias que pueden ser compartidas por todos los docentes que les permita mejorar su práctica. Estas reuniones según (MINEDU, 2017c, p.49) “son espacios que permiten el intercambio de experiencias y favorecen el aprendizaje de docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico”.

Se hace necesario precisar que, las estrategias que se deben utilizar para el desarrollo de un círculo de inter aprendizaje deben girar en torno a un tema que se ha seleccionado previamente como producto de las observaciones y de las necesidades o demandas que se han identificado en los docentes durante el proceso de acompañamiento, y deben facilitar en todo momento la interacción y construcción de conocimiento.

5.1.1.3 Evaluación de Desempeño Docente.

5.1.1.3.1 *Definición de evaluación.* Según el MINEDU. (2017c), evaluar la práctica docente es una actividad necesaria dentro de la escuela porque permitirá, de forma efectiva, mejorar la práctica de cada docente y, con ello, elevar la calidad educativa. Siendo necesaria realizar no una evaluación del aprendizaje sino una evaluación para el aprendizaje que nos permita saber dónde está el aprendizaje, lo que se requiere para mejorar y la forma como hacerlo, y es la evaluación formativa la que nos permite “reunir de manera sistemática evidencias con el objetivo de mejorar el aprendizaje estudiantil” (Brookhart y Moss, 2013).

En cuanto a la evaluación formativa, Black y Wiliam (2009), la define “como aquella que recolecta evidencias acerca del logro en el aprendizaje y que, al ser interpretada y utilizada por docentes, estudiantes y sus pares sirve para tomar

decisiones mejor fundadas sobre los próximos pasos a seguir en el proceso de enseñanza y aprendizaje”. Y así mejorar tanto el aprendizaje de los estudiantes, gracias la retroalimentación que se les proporciona, como la enseñanza de la y los docentes a través del proceso de acompañamiento que le brinda el equipo directivo.

Por otro lado, Valdez, H. (2009) refiriéndose a la evaluación del desempeño profesional del docente, precisa que ésta es un proceso sistemático que permite obtener datos confiables y válidos, para comprobar y valorar el efecto educativo que ocasiona en los estudiantes, el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su responsabilidad laboral, su emocionalidad, y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con sus compañeros, padres de familia, directivos, y representantes de las instituciones sociales de la comunidad y que serán factibles de obtenerlos si el equipo directivo monitorea y acompaña la labor docente en forma permanente.

5.1.1.3.2 *Instrumentos de evaluación.* Evaluar el desempeño del docente, no es tarea fácil, sin embargo, según la OCDE (2011, p. 84) citado por el MINEDU (2017, p. 65) es crucial “considerar un sistema de evaluación con diversos instrumentos que midan el desempeño pedagógico del docente y mecanismos que permitan cruzar información desde varios ángulos, permitiendo así que se juzgue el desempeño de la manera más objetiva posible al cubrir la mayoría de los aspectos de la profesión docente”. Para el caso en estudio se está considerando la lista de cotejos para evaluar el uso pertinente del portafolio, a través de la coevaluación y autoevaluación y el cuestionario para evaluar la opinión de estudiantes respecto al desempeño docente y que lo implementa y aplica el directivo a través de la heteroevaluación.

Sabemos que la lista de cotejos es una herramienta que puede utilizarse para observar sistemáticamente un proceso, siendo sus preguntas de respuesta cerrada “SI, NO” y se utiliza para evaluar criterios complejos y subjetivos además de proveer un marco de autoevaluación, reflexión y revisión por pares (coevaluación); y el cuestionario, es un instrumento para recoger datos que están basados en la obtención de respuestas directas de las personas objeto de estudio a partir de una serie de preguntas formuladas por el investigador y por escrito.

Por otro lado, podemos afirmar que el portafolio entendido como un archivo, un expediente donde se colocan, de manera ordenada, con arreglo a una guía preconcebida, documentos relativos a un grupo de actividades del profesor que sirven para testimoniar una parte de su desempeño profesional, elaborados por el profesor, realizados por el profesor y otros colegas y elaborados por los directivos; permite al

docente sistematizar las evidencias obtenidas mediante las tareas e instrumentos para la evaluación y compararse contra el perfil de una práctica eficaz y profesional, promoviendo la autoevaluación como proceso de autorreflexión que abre una oportunidad para que pueda definir su propia trayectoria de desarrollo profesional.

Refiriéndonos a la autoevaluación de la práctica docente decimos que, ésta es considerada como “una estrategia de reflexión y mejora hacia las innovaciones, al desarrollo profesional, a la formación permanente, entre otros “ Murillo, Martínez-Garrido y Hernández-Castilla 2011), aspectos que se debe considerar porque influyen en el éxito de los estudiantes y sus actitudes hacia la escuela, ya que gracias al autoanálisis y la autocritica el docente puede aumentar su nivel de profesionalismo que redundará en la mejora de su práctica docente.

5.1.2 Área de Matemática. Mejorar el aprendizaje de la matemática es un gran reto que se debe asumir desde el Ministerio de Educación, por ser actividad humana que ocupa un lugar relevante en el desarrollo del conocimiento y de la cultura de nuestras sociedades. contribuyendo en formar ciudadanos capaces de estar buscando, organizando, sistematizando y analizando información que le permita comprender el mundo que los rodea, actuar en él, resolver problemas y tomar decisiones pertinentes en distintas realidades de manera creativa y flexible, utilizando para ello, estrategias y conocimientos matemáticos. (MINEDU, 2016b). Ese será el gran reto, lograr que nuestros estudiantes desarrollen problemas de su contexto y así lograr aprendizajes duraderos que les permita desenvolverse en la vida diaria.

5.1.2.1 Enfoque del área de matemática. En el Programa curricular de educación secundaria (MINEDU, 2016b) se manifiesta que el marco teórico y metodológico que orienta la enseñanza y el aprendizaje del área de Matemática corresponde al enfoque centrado en la resolución de problemas. El que, “orienta la actividad matemática en la escuela, de tal manera que le permite al estudiante situarse en diversos contextos para crear, recrear, investigar y resolver problemas...” (MINEDU,2015c, p.14), proporcionándole, por tanto, una base para su aprendizaje futuro, la oportunidad de participar con éxito en la sociedad y enfrentar desafíos en la vida.

Cabe precisar que, según el Programa curricular de educación secundaria (MINEDU, 2016b), este enfoque tiene características, que precisaremos textualmente y que nos va a permitir entender que es necesario que el docente como mediador entre el estudiante y los saberes matemáticos, conduzca al estudiante que reconozca sus errores y dificultades y lo gestione como una oportunidad de aprendizaje y promueva

que la meta cognición y la autorregulación propicie su reflexión hacia la mejora de sus aprendizaje del área de Matemática; Estos son:

- La Matemática es un producto cultural dinámico, cambiante, en constante desarrollo y reajuste.

- La resolución de problemas planteados a partir de situaciones concretas, es el escenario fundamental de las actividades matemáticas, las cuales se conciben como experiencias significativas que se dan en diversas realidades. Las situaciones se organizan en cuatro dimensiones: situaciones de cantidad; situaciones de regularidad; equivalencia y cambio; situaciones de forma, movimiento y localización; y situaciones de gestión de datos e incertidumbre.

- Los estudiantes se enfrentan a grandes retos cuando plantean y resuelven problemas para los cuales no conocen de antemano las estrategias de solución. Para ello los estudiantes debe desarrollar un proceso de indagación y reflexión social e individual y superar obstáculos que surjan en la búsqueda de la solución. En esta situación problemática, el estudiante reconstruye conocimientos ya que relaciona y reorganiza ideas y conceptos matemáticos que emergen como óptima solución a los problemas, los mismos que irán aumentando en complejidad.

- Los problemas que resuelven los estudiantes pueden ser planteados por ellos mismos o por el docente para promover, así, la creatividad y la interpretación de nuevas y diversas situaciones.

- Las emociones, actitudes y creencias actúan como fuerzas impulsadoras del aprendizaje.

- Los estudiantes aprenden por si mismos cuando usan estrategias que les permita la autorregulación de su proceso de aprendizaje y reflexionan sobre sus errores, aciertos, dificultades y avances, que se presentaron durante el proceso de resolución de problemas y lo utilizan para mejorar su aprendizaje.

5.1.2.2 Competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.

Podemos definir a una competencia como “la aptitud que tienen los seres humanos para actuar conscientemente sobre una realidad, sea para resolver un problema o cumplir un objetivo, haciendo uso creativo y flexible de habilidades, conocimientos, destrezas, la información o las herramientas que tenga disponibles y considere pertinente a la situación” (MINEDU, 2014b). Para lo cual creemos que la participación del docente, como mediador, es clave para el uso pertinente de las

estrategias y los recursos metodológicos que permitan que estas competencias se logren en el estudiante.

Por otro lado, se afirma que, las competencias propuestas en la Educación Básica Regular se organizan sobre la base de cuatro situaciones las mismas que se sostienen en la idea de que la matemática se ha desarrollado como un medio para describir, comprender e interpretar los fenómenos naturales y sociales; por lo que éstas se formulan como, actuar y pensar matemáticamente a través de situaciones de cantidad; regularidad, equivalencia y cambio; forma, movimiento y localización; gestión de datos e incertidumbre. Y así, cumplir con una de las características e la matemática, que es plantear y resolver problemas.

Teniendo en cuenta el Programa curricular de Secundaria (MINEDU, 2016b), en el área de Matemática se propone desarrollar cuatro competencias, que son:

- Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad
- Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de regularidad, equivalencia y cambio
- Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de forma, movimiento y localización
- Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de gestión de datos e incertidumbre

En el presente estudio nos referimos a la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, la misma que implica desarrollar “modelos de solución numérica, comprendiendo el sentido numérico y de magnitud, la construcción del significado de las operaciones, así como la aplicación de diversas estrategias de cálculo y estimación al resolver un problema” y que se desarrollará a través de cuatro capacidades interrelacionadas, “matematiza situaciones, comunica y representa ideas matemáticas, elabora y usa estrategias, razona y argumenta generando ideas matemáticas” (MINEDU, 2015c, p, 20).

5.1.2.3 *Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.* El Ministerio de Educación en su documento “Rutas de Aprendizaje” (MINEDU, 2015c) afirma que, para desarrollar la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, se debe utilizar algunas estrategias, siendo la más usada la de Brousseau a través de las fases de acción, formulación, validación, institucionalización, y evaluación, donde docente

y estudiantes interactúan para lograr que estos últimos desarrollen la autoevaluación y la coevaluación entre pares partiendo por recibir en las aulas aspectos conceptuales y prácticos, adquisición de destrezas para resolver los problemas, confrontar con sus compañeras los resultados y procedimientos, y llegar a la solución esperada.

Asimismo, como otras estrategias tenemos a la práctica en laboratorio que consiste en que los estudiantes desarrollen actividades con materiales manipulables ya sean físicos como virtuales, pero de uso muy limitado; el planteamiento de talleres matemáticos que se desarrolla mínimamente solo como una parte que refuerza la teoría a través del desarrollo de ejercicios en grupos; y el juego como fuente de aprendizaje de la matemática que permite romper la rutina, fortalecer la socialización y desarrollar las capacidades de matematización de la realidad y solución de problemas fortaleciendo con ello la creatividad de los estudiantes, el espíritu crítico y autocritico, la disciplina, el respeto, la perseverancia y la cooperación para asumir nuevos retos aumentando con ello la disposición para el aprendizaje.

5.1.2.4 Recursos metodológicos para desarrollar la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad. La enseñanza de la matemática requiere de recursos metodológicos específicos y apropiados ya que se busca desarrollar capacidades matemáticas que permitan al estudiante construir un pensamiento lógico que le sirva para solucionar problemas que se le presenten en su realidad problemática. Existen varios métodos que podemos utilizar como recursos para el desarrollo de las matemáticas, así tenemos, al método heurístico propuesto por Pólya, el método de resolución de problemas, el método inductivo – deductivo, el método de proyectos, el método expositivo, el método de estudio de casos, el método investigación acción, el método de estudio de casos, entre otros.

Estos métodos permiten al estudiante desarrollar sus habilidades mentales para un adecuado razonamiento lógico que permita identificar cuáles son los objetivos y metas que se propone, así como detectar los obstáculos que le dificulten llegar a sus metas y desarrollar los problemas que se le presenta; así mismo, son métodos que permiten al estudiante la organización de sus tiempos y la selección de la estrategia más adecuada para resolver los problemas. Por último, estos métodos generan menor riesgo de contradicción entre los estudiantes porque les permite actuar y pensar matemáticamente en situaciones problemáticas de cantidad.

5.1.2.5 *Planificación de sesiones de aprendizaje.* Según el Currículo Nacional, (MINEDU 2017b) para elaborar la planificación curricular no podemos dejar de considerar tres procesos que se dan en forma simultánea, recurrente e iterativa; el propósito de aprendizaje, donde se tiene en cuenta las necesidades de aprendizaje identificadas; las evidencias de aprendizaje sobre el progreso, recogidas a través criterios establecidos; la situación significativa, actividades, estrategias y materiales educativos, que deben ser pertinentes al propósito de aprendizaje.

Para la elaboración de la sesión de aprendizaje, es necesario precisar que en todo proceso pedagógico, orientado al desarrollo de competencias, debe operativizarse teniendo en cuenta la problematización, que implica escoger cuidadosamente la situación que servirá como desafío inicial de todo el proceso de aprendizaje; la forma que adopte este planteamiento dependerá en buena medida de la estrategia elegida: foro, juego de roles, ABP, taller, laboratorio, estudio de casos, proyecto etc.

Asimismo, se considera el propósito y organización, donde se prevé el momento para comunicar los propósitos de la unidad y los aprendizajes que se lograrán y organizar las actividades y tareas necesarias requeridas para resolver el reto. Esto exige conocer los recursos disponibles: cuadernos de trabajo, textos, biblioteca de aula, kit de ciencia, mapas, laptop, etc.; la Motivación entendida como la ocasión para la planificación de actividades que generen el interés y/o incentiven las capacidades implica redefinir la función del profesor a lo largo de todo el proceso educativo para que el interés no desfallezca y que no se pierdan de la actividad; por lo que, exige del docente preocuparse por los aciertos y errores de los estudiantes, para que su acción incentivadora tenga base en las posibilidades de cada uno.

Tener en cuenta los saberes previos es muy importante en la planificación porque nos permite prever el momento y la estrategia más adecuada tanto para recuperarlos como para utilizarlos en el diseño o rediseño de la clase; de la misma manera, la gestión y acompañamiento del desarrollo de las competencias, porque nos permite anticipar las estrategias a utilizar en el proceso de enseñanza aprendizaje; pero sobre todo, es necesario generar interacciones de calidad que faciliten el aprendizaje en todos los estudiantes y que garanticen formas de apoyo a los que tienen dificultades; y por último, la evaluación que posibilita el recojo frecuente de información acerca del progreso de los aprendizajes de los estudiantes y que hará que la programación cumpla con sus tres características básicas flexible, abierta, cíclica.

5.1.2.5.1 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de la sesión.

El clima del aula es el ambiente creado como producto de las actitudes del docente y de los alumnos y del estilo de relaciones que establece entre ellos. Y será positivo si el ambiente es amigable y motivador, para que los estudiantes se sienten seguros, confiados, respetados y apreciados. Por lo que, crearlo es una necesidad para la formación de los estudiantes, el desarrollo de su autoestima y el logro de sus aprendizajes y también para mejorar las condiciones en que trabaja el docente. Y se logrará estableciendo algunas estrategias que faciliten al profesor en la labor de explicar, hacer comprender, estimular y mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje facilitando y contribuyendo a lograr una educación de calidad.

Así mismo, para promover un clima positivo en el aula se necesita que las relaciones entre el docente y los estudiantes y entre los propios estudiantes se basen en la confianza, el respeto mutuo y el afecto; para lo cual se necesita que el docente muestre interés dedicándole un tiempo personal para conversar o corregir sus trabajos, preguntarle por su salud, por su estado de ánimo, por sus intereses; si le brinde ayuda estando pendiente de sus necesidades y sus problemas sin necesidad que ellos lo pidan ; si es cálido, y lo manifiesta con expresiones de afecto como una palabra, un gesto, una acción, una palmadita y si los trata bien, con amabilidad, sin gritos ni amenazas, si los llama por su nombre, si los saluda cordialmente.

Por otro lado, para mantener orden en el aula se requiere asignar rápidamente indicaciones de trabajo motivador y significativo y hacerles recordar las normas de convivencia que han sido elaboradas fruto de los acuerdos colectivos que el grupo ha tomado y que se compromete a cumplir para garantizar el respeto entre todos los miembros del aula, incluyendo el maestro. Siendo muy importante que estas normas lo conozcan los padres de familia para que se relacionen con el “hacer” de la escuela y nos brinde su apoyo. Así mismo se debe reforzar los comportamientos positivos para mejorar su comportamiento en el aula y para desarrollar su autoestima y tener especial cuidado con las sanciones para que no acaben adquiriendo un valor negativo y dejar de verse como una responsabilidad colectiva para cuidar un bien común.

5.2 Experiencias Exitosas.

La IE “Marcial Acharan Y Smith” que tienen como problema el bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, en el área de Matemática, consideramos a la estrategia del Monitoreo, acompañamiento y evaluación, como una alternativa viable para mejorar dichos aprendizajes. Al respecto se cuenta con algunas experiencias exitosas que evidencian que tan importante es monitorear y acompañar a los docentes para mejorar su práctica docente

La primera experiencia relacionada con la gestión, se titula “El Programa para la Transformación de la Calidad Educativa Todos a Aprender PTA”. Se desarrolló en la IE Manuela Beltrán ubicada en el barrio Manrique de Medellín, Colombia, a iniciativa del Ministerio de Educación Nacional como una estrategia para contribuir a través de la conformación de las comunidades de aprendizaje al mejoramiento de los bajos resultados de las pruebas externas de matemática y lenguaje. Su propósito fue analizar cómo el acompañamiento pedagógico realizado a los docentes de educación básica mejora el aprendizaje de los estudiantes.

Esta experiencia ha permitido que los docentes transformen sus prácticas pedagógicas en la conducción de sus sesiones de aprendizaje de las matemáticas y consolidar la comunidad de aprendizaje con la que se realizaron diferentes sesiones de trabajo situado y acompañado en el aula, posibilitando espacios de reflexión, trabajo colaborativo y socialización de experiencias; además, se abordaron aspectos disciplinares, metodológicos y pedagógicos. El principal aporte fue que las planeaciones de los docentes aún tradicionales, en la práctica se convirtieron en propuestas con matices de la pedagogía crítica proponiendo una comunicación horizontal con sus estudiantes y humanizando los procesos educativos generando espacios de diálogo en torno a las problemáticas sociales.

También se tiene la experiencia realizada en Chile titulada “escuelas efectivas en sectores de pobreza” encargada por UNICEF, con el propósito principal de aprender de las escuelas chilenas que han sido capaces de entregar una educación de calidad a niñas y niños provenientes –en su gran mayoría– de familias de escasos recursos y realizada con la participación de 30 especialistas en educación quienes

llegaron a la conclusión que las características de las familias de los alumnos son importantes factores explicativos de las diferencias en los resultados de aprendizaje; por ello, se trabajó con un grupo de escuelas chilenas que atiende a alumnos de familias pobres y que han obtenido sostenidamente buenos resultados de aprendizaje.

El estudio analizó en detalle los factores que hacen la diferencia en estos establecimientos. Para esto, equipos de profesionales realizaron entrevistas a directores, padres de familia, profesores, y alumnos y observó lo que ocurría en los patios, en las sesiones de aprendizaje y en toda la institución educativa. Cada una de las comunidades educativas, con sus estilos y particularidades, mostraron las rutas que las han llevado a ofrecer una educación de alta calidad para sus estudiantes, concluyendo que, si bien hay muchas formas distintas para abordar el trabajo en el aula, hay también algunas características y prácticas comunes que parecen ser claves para lograr una pedagogía efectiva.

La experiencia denominada “Sistema de Mejora de la calidad educativa” que se realizó en la IE Luisa del Carmen Del Águila Sánchez, Distrito de la Banda de Shilcayo de Tarapoto, Provincia y Región San Martín, en este trabajo se elaboró, ejecutó y evaluó un Plan de Acompañamiento Pedagógico a docentes, que estuvo a cargo del Consejo Académico Institucional; teniendo claro que lo indispensable es la propuesta pedagógica. Para lo cual era necesario realizar actividades de actualización y socialización de dicha propuesta, capacitaciones a docente sobre estilos de aprendizaje y constructivismo y elaboración, socialización y ejecución del Plan de Acompañamiento a Docentes. Todo con la finalidad de construir saberes y conocimientos institucionales para mejorar la calidad educativa.

En esta experiencia se afirma que, si se quiere que una institución educativa experimente cambios y avances significativos en los diferentes aspectos de su estructura, es indispensable implementar e institucionalizar un sistema de mejora que trabaje con un norte y en sintonía con toda la comunidad educativa, que reflexione permanentemente sobre la práctica pedagógica para identificar debilidades y fortalezas. Y para mejorar la enseñanza aprendizaje es indispensable tener bien claro la propuesta pedagógica institucional, implementar el plan de acompañamiento docente, socializarlo con el conjunto de docentes y realizar evaluaciones cíclicas en todos sus aspectos, para tener una visión más clara sobre qué es lo que se tiene y a donde se debe apuntar para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa “Marcial Acharan Y Smith” del distrito de Trujillo, provincia de Trujillo - UGEL 03 Trujillo Nor Oeste – La Libertad, y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

6.1.2 Objetivos específicos. Consideramos a los siguientes:

- Monitorear la práctica de docente del área de Matemática de estudiantes del VI ciclo turno mañana, a través de visitas al aula a través de la observación entre pares y autogestión para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica de docente del área de Matemática de estudiantes del VI ciclo turno mañana, mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento a docentes del área de matemática de estudiantes del VI ciclo, para el desarrollo de la competencia pedagógica actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Dentro de la alternativa de solución que se ha priorizado, es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática; su puesta en marcha implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia, actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de diversas estrategias, visitas al aula, observación entre pares y autogestión, priorizando en la estrategia visita al aula que nos permitirá recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

A partir de la información recogida, el equipo directivo realizará el acompañando pedagógico a fin de analizar la práctica pedagógica, para lo cual se utilizará como estrategias las pasantías y los círculos de inter aprendizaje que nos permitan observar el desempeño exitoso de un docente por otro que tienen dificultad, intercambiar experiencia y tomar decisiones oportunas que nos permita mejorar la práctica docente.

Finalmente se hace necesario que se evalúe la práctica docente para que cada uno conozca sus fortalezas y debilidades y así pueda optimizar su desempeño y sobre todo se plantee metas de superación profesional. Para tal fin se hace necesario aplicar como estrategias el modelo de autoevaluación del desempeño docente que permita conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, etc. y el modelo basado en la opinión de los estudiantes que nos permite obtener información sobre el desempeño docente, compararlo a través del tiempo y entre diferentes profesores.

Para lograr poner en marcha dicha alternativa, 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, y que se concretizarán si se cuenta con el apoyo de todos los actores para cambiar la labor docente mejorando su profesionalismo y por ende el aprendizaje de los estudiantes y como consecuencia, la disciplina escolar e institucional.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ METODOS/ TIPOS	ACTIVIDADES (PARA EL PROBLEMA PRIORIZADO)	RESPONSABLE S	CRONOGRAMA 2018											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática.	Monitorear la práctica de docente del área de Matemática de estudiantes del VI ciclo turno mañana, a través de visitas al aula, para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	x											
					1.2. Revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Equipo directivo	x	x										
					1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo		x										
					1.4. Recojo de información del desempeño docente. Aplicación de instrumentos.	Equipo directivo			x		x	x	x					
					1.5. Procesamiento y comunicación de resultados.	Equipo directivo				x								
	Acompañar la práctica de docente del área de Matemática de estudiantes del VI ciclo turno mañana, mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las	Porcentaje de pasantías y círculos de inter aprendizaje para verificar la mejora del trabajo pedagógico de los docentes.	100% de pasantías atendidas.	Pasantías	2.1. Implementación del cuaderno de campo.	Equipo directivo				x		x		x				
					2.2. Observación de sesiones de aprendizaje determinado buenas y malas prácticas pedagógicas.	Equipo directivo y asesores de área												
					2.3. Planificación y organización de la pasantía.													
					2.4. Ejecución de las pasantías y reflexión de la experiencia.													

capacidades docentes en el desarrollo de la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.		100% de círculos de inter aprendizaje s Desarrollados sobre el total de aulas de la IE.	Círculos de inter aprendizaje.	2.5. Planificación de los eventos.	Equipo directivo				x						
				2.6. Determinación de temas de interés.											
				2.7. Elaboración del cronograma para la realización de círculos de inter aprendizaje.	Equipo directivo				x						
				2.8. Implementación de círculos de inter aprendizaje con los temas de interés sobre el trabajo pedagógico.	Equipo directivo				x	x					
				2.9. Ejecución de círculos de inter aprendizaje e implementación de un archivo de actas de experiencias y acuerdos tomados.	Equipo directivo						x	x			
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento a docentes del área de matemática de estudiantes del VI ciclo, para el desarrollo de la	Cantidad de docentes que se les revisa su portafolio para conocer la implementación de su práctica docente, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, entre otras y encuesta de opinión de estudiantes.	100% de docentes coevaluados a través del uso de su portafolio.	Autoevaluación (retroalimentación formativa) y Coevaluación.	3.1. Sensibilizar a docentes sobre la importancia de implementar y usar el portafolio.	Equipo directivo		x								
				3.2. Elaboración consensuada de una lista de cotejos para evaluar portafolio.	Equipo directivo y docente				x						
				3.3. Difusión de la lista de cotejos.	Equipo directivo				x			x			
				3.4. Aplicación de lista de cotejo para evaluar el uso de portafolio.	Equipo directivo					x			x		
				3.5. Retroalimentación docente sobre la utilidad de usar el	Equipo directivo					x				x	

	competencia pedagógica actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.		100% de estudiantes elegidos que se les evalúa con la encuesta de opinión.	Hetero evaluación.	portfolio.											
					3.6. Sistematización y de resultados.	Equipo directivo					x				x	
					3.7. Sensibilización a estudiantes sobre la necesidad de su opinión para evaluar desempeño de docentes en aula.	Equipo directivo			x					x		
					3.8. Elaboración e implementación de un cuestionario de opinión de estudiantes.	Equipo directivo y docente de área				x						
					3.9. Difusión de la encuesta de satisfacción.					x						
					3.10. Aplicación del instrumento a un grupo representativo de estudiantes y sistematización de resultados.	Equipo directivo					x					x
					3.11. Socialización de los resultados obtenidos en la encuesta de opinión.	Equipo directivo										x
					3.12. Aplicación de la prueba lápiz y papel.	Personal jerárquico										x
					3.13. Análisis y socialización de resultados de la prueba.	Equipo directivo y personal jerárquico										x
					3.14. Elaboración del informe de los resultados de aprendizaje.	Personal jerárquico y equipo directivo										x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

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

- Nivel de implementación de las actividades: En nuestra IE “Marcial Acharan Y Smith” para el caso del monitoreo, se lograron desarrollar casi todas las actividades, pero están en nivel 3 debido que los docentes solo se preocupan en asistir a las reuniones de sensibilización, elaboración de los instrumentos, pero no hacen una verdadera reflexión sobre su actuar y diagnosticar que dificultades requieren apoyo para solucionarlo. En cuanto al acompañamiento, solamente se ha logrado desarrollar mínimamente con un solo docente a través de la observación de una clase y con la implementó nuevas estrategias; por lo que está en un nivel de implementación y en cuanto a evaluación, ésta no se implementado en ningún momento, debido que nos falta una cultura evaluativa.

- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación la mayoría se muestra con actas de asistencia, productos de los trabajos elaborados y grabaciones de videos, específicamente lo que corresponde visita al aula para observar una sesión de clase y cuando se aplica nuevas estrategias para mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Esto refleja que de acuerdo a los niveles de monitoreo, acompañamiento y evaluación la escala evaluativa está en implementación intermedia

- Principales dificultades: En nuestra institución educativa la mayor dificultad es que los docentes no brindan más de su tiempo y muestran mucha resistencia al cambio. Algunos son muy tradicionalistas y todos los años solicitan los mismos grados y secciones, lo que evidencia que sus programaciones son las mismas. Por otro lado, por la cantidad de docentes, el proceso de monitoreo casi siempre lo realizan los

asesores; por lo tanto, no reflejan la verdadera dificultad en el desarrollo de sus sesiones de clase. En cuanto al proceso de acompañamiento y evaluación, por factor tiempo, desconocimiento y apoyo docente, los directivos no implementan las estrategias en forma efectiva que permitan revertir las dificultades encontradas estando en un nivel de logro intermedio.

- Recursos y actores: Se están considerando impresiones, multimedia, equipo de sonido, cámara fotográfica, material de oficina, papelografos y como actores en su mayoría es responsabilidad del equipo directivo y algunas otras los docentes y auxiliares por ser los protagonistas del cambio y como tal requiere su participación.,

- Porcentaje de logro de la meta: Se ha logrado desarrollar el monitoreo, un 70% el acompañamiento en un 10% y evaluación en un 0%. La dificultad está en que los docentes solo cumplen su jornada de trabajo y no dan más de su tiempo y por otro lado solo se preparan para las fechas programadas del monitoreo y luego el desarrollo de sus sesiones siguen siendo tradicionalistas y por último las recargadas ocupaciones administrativas de los directivos no permite que efectivicen responsablemente el acompañamiento y evaluación y ayudar en superar las dificultades docentes para que mejoren su práctica docente y con ello el aprendizaje de los y las estudiantes.

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS METODOS/ TIPOS	ACTIVIDADES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	ACTORES	% DE LOGRO DE META
				0	1	2	3	4	5					
Monitorear la práctica de docente del área de Matemática de estudiantes del VI ciclo turno mañana, a través de visitas al aula, para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.				x			- Acta de asistencia - Acta de compromiso - Panel de productos A través de fotografías -Video de la jornada	Lista de cotejo	Impresiones -Multimedia -Equipo de sonido -Cámara fotográfica -Material de oficina Papelografos	EQUIPO DIRECTIVO DOCENTES AUXILIARES	70% de visitas ejecutadas
			1.2 Revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico.			x				- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.				
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.			X				- Plan de monitoreo				
			1.4 Recojo de información del desempeño docente. Aplicación de instrumentos.			X				- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.				
			1.6. Procesamiento y comunicación de resultados.			X				- Acta de asistencia - Informe de resultados a los profesores y directivos				
Acompañar la práctica de docente del área de Matemática de estudiantes del VI ciclo turno mañana a través de pasantías y círculos de inter	Porcentaje de pasantías, y círculos de inter aprendizaje para verificar la mejora del trabajo pedagógico de los docentes.	Pasantías	2.1. Implementación del cuaderno de campo.	x						-Grabación de la clase -Materiales de trabajo de estudiantes - Informe de monitoreo. Fichas de monitoreo y acompañamiento (rúbricas)	Lista de cotejos	Impresiones -Multimedia -Equipo de sonido -Cámara fotográfica -Material de oficina Papelografos	EQUIPO DIRECTIVO DOCENTES	10% de pasantías ejecutadas
			2.2. Observación de sesiones de aprendizaje determinando buenas y malas prácticas pedagógicas.			x				Ficha de observación				
			2.3. Planificación y organización de pasantías.							Plan				

aprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.			2.4. Ejecución de la pasantía y reflexión sobre la experiencia.						Ficha de autoevaluación	Lista de cotejos	Impresiones -Multimedia -Equipo de sonido -Cámara fotográfica -Material de oficina Papelografos	EQUIPO DIRECTIVO DOCENTES	0% de círculos de inter aprendizaje ejecutados
		Cirulos de inter aprendizaje	2.5 Planificación y organización del evento.			x			-Actas de asistencia -Relación de temas de interés				
			2.6. Determinación de temas de interés.										
			2.7. Elaboración del cronograma para la realización del evento.			x			-Plan de acompañamiento				
			2.8. Implementación del círculo con los temas de interés sobre el trabajo pedagógico.			x			-Recursos y materiales a usar.				
			2.9. Ejecución del círculo socializando y valorando las prácticas, implementación de un archivo de actas de experiencias y de acuerdos tomados.			x			-Actas de asistencia -Productos de los temas de interés desarrollados -Informe de resultados obtenidos				
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación que permita mejorar los procesos pedagógicos	Cantidad de docentes que se les revisa su portafolio para conocer la implementación de su práctica docente, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, entre	Autoevaluación y coevaluación	3.1 Sensibilizar a docentes sobre la importancia de implementar y usar el portafolio.			x			Plan de acción	Lista de cotejo	Impresiones -Material de oficina	EQUIPO DIRECTIVO DOCENTES	0% de autoevaluación Coevaluación ejecutados
			3.2 Elaboración consensuada de una lista de cotejos para evaluar portafolio.			x			-Citaciones -actas de reunión - designación de responsabilidades -Elaboración del instrumento.				
			3.3 Difusión de la lista de cotejos.			x			-Instrumentos aplicados				
			3.4. Aplicación de lista de cotejo para evaluar el uso de portafolio.						Instrumento llenado				
			3.5. Retroalimentación docente sobre la utilidad de usar el portafolio.			x							
			3.6. Sistematización y socialización de resultados.						Hoja resumen de los resultados obtenidos				

para el desarrollo de la competencia pedagógica actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.	otras entrevistas de opinión de estudiantes	Hetero-evaluación .	3.7. Sensibilización a estudiantes sobre la necesidad de su opinión para evaluar desempeño de docentes en aula.			x				-Instrumento elaborado	Cuestionario	Impresiones -Material de oficina	EQUIPO DIRECTIVO DOCENTES	0% hetero evaluación
			3.8. Elaboración e implementación de un cuestionario de opinión de estudiantes.			x				--Instrumentos aplicados -Informe del procesamiento de resultados				
			3.9. Difusión de la encuesta de satisfacción			x								
			3.10. Aplicación del instrumento a un grupo representativo de estudiantes y sistematización de resultados.			x				Instrumento llenado				
			3.11. Socialización de los resultados obtenidos en la encuesta de opinión.			x				Hoja resumen de los resultados obtenidos				
			3.12. Aplicación de la prueba lápiz y papel.	x						-Acta de reunión - Instrumento elaborado -Hoja de registros de resultados	Pruebas aplicadas	Impresiones y fotocopias	Equipo directivo	0% Hetero-evaluación
			3.13. Análisis y socialización de resultados de la prueba.	x										
			3.14. Elaboración del informe de los resultados de aprendizaje.	x										

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%)

Para la implementación de nuestro Plan de Acción existen muchos riesgos que el equipo directivo como líderes pedagógicos de la IE tendrán que asumir y tomar las medidas respectivas para superar las dificultades con el apoyo de todos los actores educativos para llegar a la situación deseada. A continuación, presentamos el cuadro de riesgos y medidas del plan de acción según los objetivos específicos:

OBJETIVO ESPECIFICO	RIESGO	MEDIDAS A ADOPTAR
Monitorear la práctica de docente del área de Matemática de estudiantes del VI ciclo turno mañana, a través de visitas al aula, observación entre pares y autogestión para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	-El factor tiempo limita hacer efectivo el monitoreo. -La cantidad de docentes no permite que el monitoreo sea realizado solo el equipo directivo. - Los docentes desconocen los instrumentos de monitoreo.	-Capacitar a los docentes asesores y jefes de taller para que apoyen la realización del monitoreo. - Monitoreo en pares. - Implementar y socializar el plan de monitoreo de la IE. Para que los docentes asuman el compromiso requerido.
Acompañar la práctica de docente del área de Matemática de estudiantes del VI ciclo turno mañana, mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.	-Los docentes no brinden mucho apoyo por estar sujetos a los tiempos efectivos y al cumplimiento de sus programaciones. -Muchos requerimientos de la UGEL y entidades incorporantes limitan efectuar el permanente acompañamiento a los docentes.	- Implementar cronogramas consensuados y sensibilizar a los docentes trabajar en contra horario. -Realizar trabajo colegiado, en las horas destinadas para trabajo de planificación. - Coordinación de las entidades incorporantes para hacer coherente el trabajo del líder pedagógico. -Sensibilizar para que implementen la estrategia de la autogestión
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento a docentes del área de matemática de estudiantes del VI ciclo, para el desarrollo de la competencia pedagógica actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.	-Que no sepan elaborar el portafolio porque no tienen una cultura de organización. - No sepan realizar la reflexión escrita de su práctica docente, por falta de una cultura evaluativa.	-Sensibiliza al docente a través de material escrito sobre los beneficios de un portafolio y sobre su implementación. - Asegurar que los docentes desarrollen la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación a través del uso del portafolio.

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

8. Presupuesto

El presupuesto del Plan de Acción se elaborará con la finalidad de proyectar y estimar los recursos económicos necesarios que se destinarán para la puesta en marcha del mismo. Se presenta a través de un cuadro donde se precisa el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción. Este cuadro, además nos permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción que corresponde a la fase de monitoreo, acompañamiento y evaluación; también presenta la columna de periodos donde se precisa las probables fechas en que se ejecutaran las actividades y que se inicia desde la primera semana de marzo hasta el mes de octubre donde se ejecutaría la jornada de autoevaluación y coevaluación y la aplicación del cuestionario a estudiantes; así mismo la columna de costos que se necesitarán para ejecutar cada una de las actividades y que incluye materiales de oficina, fotocopias, equipo multimedia, y refrigerios y finalmente, las fuentes de financiamiento que serán las instancias de donde provendrá la parte económica indispensable para poner en marcha cada una de las actividades programadas.

Para el caso de la institución educativa, las fuentes financieras consideradas como apoyo para hacer realidad la ejecución del Plan de Acción serán, los fondos de los recursos propios, que según el Art. 32° del D.S.N° 028-2007, el 5% de las utilidades que generan las actividades productivas y empresariales se destinan para la adquisición de material educativo. Así mismo, según el art° 78 del Reglamento de la ley de APAFA, de los fondos que percibe debe destinar un monto para apoyar a las acciones de capacitación del personal docente y administrativo de la IE.; y por último la academia Kepler que es una de las principales aliadas que apoya de manera desinteresada para mejorar la educación.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo	S/ 1.50 de fotocopia y refrigerio por 90 docentes	Recursos propios
1.2 Revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Segunda semana de marzo	S/ 0.20 de fotocopia por 90 docentes	Recursos propios
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo	Ninguno	
1.4 Recojo de información del desempeño docente. Aplicación de instrumentos.	Primera semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	Recursos propios
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Tercera semana de abril	Ninguno	
2.1. Implementación del Cuaderno de campo.	Mayo - Junio	S/ 0.50 de fotocopia por 4 docentes	Recursos propios
2.2. Observación de sesiones de aprendizaje determinando buenas y malas prácticas pedagógicas.	Mayo - Junio	S/. 0.50 de fotocopia 4 docentes	Recursos propios
2.3. Planificación y organización de la pasantía.	Julio y octubre	S/. 0.50 de fotocopia por 4 docentes	APAFA
2.4. Ejecución de las pasantías y reflexión de la experiencia.	Julio y octubre	S/. 1.50 re refrigerio por 4 docentes	APAFA
2.5. Planificación y organización del evento.	Primera semana de Junio	S/. 0.50 en fotocopia por 4 docentes	Academia Kepler
2.6. Determinación de temas de interés.	Segunda semana de junio	Ninguno	
2.7. Elaboración del cronograma para la realización del	Segunda semana de junio	Ninguno	

evento.			
2.8. Implementación de micro talleres con los temas de interés sobre el trabajo pedagógico.	Tercera semana de junio	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	Apoyo APAFA
2.9. Ejecución de círculos de inter aprendizaje, socializando y valorando las prácticas e implementación de un archivo de actas de experiencias y acuerdos tomados.	Junio y septiembre	S/ 2.00 de fotocopia y refrigerio por 4 docentes	Apoyo academia Kepler
3.1. Sensibilizar a docentes sobre la importancia de implementar y usar el portafolio.	Última semana de junio	Ninguno	
3.2. Elaboración consensuada de una lista de cotejos para evaluar portafolio.	Última semana de junio	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	Recursos propios
3.3. Difusión de lista de cotejos.	Julio y octubre	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	Recursos propios
3.4. Aplicación de lista de cotejo para evaluar el uso de portafolio.	Primera semana de julio y octubre	S/.0.25 de fotocopia por 4 docente	Recursos propios
3.5. Retroalimentación docente sobre la utilidad de usar el portafolio.	Primera semana de julio y octubre	ninguno	
3.6. Sistematización y socialización de resultados.	Primera semana de julio y octubre	Ninguno	
3.7. Sensibilización de estudiantes sobre la necesidad de su opinión para evaluar	Primera semana de julio y octubre	Ninguno	

desempeño de docentes den aula.			
3.8. Elaboración e implementación de un cuestionario de opinión de estudiantes.	Primera semana de julio y octubre	S/ 0.50 de fotocopia por 180 estudiantes	Academia Kepler
3.9. Difusión de la encuesta de satisfacción.	Primera semana de julio y octubre	ninguno	
3.10. Aplicación del instrumento a un grupo representativo de estudiantes y sistematización de resultados.	Segunda semana de julio y octubre	S/ 0.20 de fotocopia por 180 estudiantes	Academia Kepler
3.11. Socialización de los resultados obtenidos en la encuesta de opinión.	Segunda semana de julio y octubre	ninguno	
3.12. Aplicación de la prueba lápiz y papel	Segunda semana de noviembre	S/. 0.20 de fotocopias por 180 estudiantes	Recursos Propios
3.13. Análisis y socialización de resultados de la prueba			
3.14. Elaboración del informe de los resultados de aprendizaje..			
TOTAL			S/. 364.00

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

En la Segunda especialidad se desarrollaron cada uno de los módulos formativos para brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de logro de aprendizaje de la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa “Marcial Acharan Y Smith” – UGEL 03 Trujillo Nor Oeste..

El Módulo introductorio nos brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa para identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Y a partir de este proceso y con la ayuda de la estrategia de la chakana se eligió el área e identificó como problema priorizado el bajo de nivel de logro de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de Matemática. Por lo que consideramos que esta estrategia es muy didáctica para diagnosticar la problemática institucional en un solo esquema.

Para tratar este problema con el bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de Matemática en las estudiantes del VI ciclo es de mucha utilidad las orientaciones brindadas en el módulo 1: Dirección Escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa, nos permitió conocer cómo identificar y priorizar el problema, analizar sus causas, y factores asociados y sobre todo conocer desde la escucha de representantes de la comunidad educativa la complejidad y diversidad institucional que requieren tomarse en cuenta para apoyarlos en sus necesidades y aspiraciones para sumarse a la mejora de los aprendizajes.

Así mismo, en relación al Módulo 2: Planificación escolar. La toma de decisiones informada: nos permitió tener claro los procesos involucrados que permitan solucionar las causas que están ocasionando el problema priorizado, en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el llamado esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer

una cadena de valor en cada etapa. Y una vez contextualizado y priorizado los problemas en el Plan de Acción, se analizarán las alternativas de solución, se establecerán los objetivos, metas y resultados, a través de las comunidades profesionales de aprendizaje, el trabajo colaborativo y una eficaz comunicación para evitar interferencias, duplicidad de funciones que impida cumplir con la meta.

Por otro lado es de vital importancia considerar la incidencia del accionar de la comunidad educativa en su conjunto para gestionar cambios en la problemática del bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad; y es gracias al Módulo 3: participación y clima institucional para una organización escolar efectiva; que se realizó el diagnóstico institucional, obteniendo información recogida de diferentes grupos de interés (docentes, estudiantes y padres de familia) a través de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo, encuestas y preguntas orientadoras para el grupo focal, sobre las causas identificadas, coincidiendo que lo fundamental es mantener un buen clima institucional y como tal es necesario que se auto gestione.

Por otra parte, en el Módulo 4: Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico. Se brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el diagnóstico; procediéndose al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos, los mismos que fueron interpretados considerando el nivel literal, tal cual arrojaron los resultados de las tablas estadísticas, inferencial, a través de la interpretación que se da a los resultados obtenidos y criterial a través de las sugerencias que se modifique el actuar de los actores involucrados, directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; finalizando con un análisis reflexivo para la toma de decisiones en forma oportuna que permita mejorar la gestión pedagógica y por ende el aprendizaje de los estudiantes.

Por último, el Módulo 5: Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. permitió identificar que el MAE es un alternativa que como líderes pedagógicos debemos utilizarlo para solucionar el problema priorizado que tiene que ver con el bajo nivel de logro de aprendizaje, haciendo uso de sus diferentes estrategias e instrumentos pertinentes, que para el caso será la visita al aula, las pasantías, círculos de interaprendizaje, autoevaluación coevaluación y heteroevaluación que permita que los docentes sean crítico reflexivos, innovadores y que se involucren participando activamente en las comunidades de aprendizaje,

desde la planificación de sus sesiones hasta su ejecución que garantice la mejora de su práctica docente y con ello el aprendizaje de los estudiantes.

10. Lecciones Aprendidas

Un plan de Acción, que no es más que una guía que nos permite organizar, orientar e implementar un conjunto de tareas necesarias para dar solución a una situación específica que tenga que ver con el logro de los aprendizajes de las estudiantes; en su proceso de construcción se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos vivenciados, lo que nos permitió:

Identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de las estudiantes a partir de un diagnóstico institucional, el mismo que requiere de un trabajo colaborativo con la participación conjunta de toda la comunidad educativa, liderados por el equipo directivo, para construir los instrumentos, aplicarlos y sistematizarlos, así, lograr recoger información necesaria, valiosa y real, que nos permita orientar las acciones, involucrando tanto al recurso humano como a los recursos económicos y materiales para atacar los puntos débiles que nos permita la mejora de los aprendizajes.

Reconocer que es necesario la creación de una cultura centrada en el aprendizaje de las estudiantes, para lo cual, se requiere que se promueva la cooperación y cohesión entre los docentes, a través de las comunidades profesionales de aprendizaje, los círculos de interaprendizaje y las pasantías, así como el diálogo permanente sobre su práctica pedagógica, haciendo de ello una práctica común en la cual el acceso a las aulas no sea restringido ni ajeno al directivo, como líder pedagógico responsable de generar la reflexión y la retroalimentación sobre la práctica docente para orientar la mejora de la acción pedagógica en el aula y se convierta en eje fundamental del logro de aprendizajes.

Empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, estrategia fundamental para la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje, para lo cual, es importante que utilicen las matrices de evaluación y su derivación lógica desde la competencia, los indicadores, ítem e instrumentos de evaluación, monitoreo y acompañamiento a fin de romper paradigmas sobre evaluación ya que ésta no es más que la valoración de su práctica docente, su reflexión y autoevaluación sobre su desempeño e identificación de sus necesidades de aprendizaje para la ejecución de un efectivo acompañamiento que redunden en la mejora de sus competencias docentes.

Empoderar a los docentes en los procesos de investigación educativa que debe ser herramienta fundamental de cada docente para mejorar su práctica pedagógica; y ser conscientes de la importancia del uso de las reglas APA en la redacción de los documentos científicos evidenciándose en el análisis de algunas experiencias exitosas realizadas por otros

profesores que contextualizadas a nuestra realidad son útiles para diseñar nuestra propia propuesta pedagógica.

Entender que es importante que toda la comunidad participe en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes y que se desplace la idea de que solo el directivo es el único responsable de formular acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizaje institucional siendo también importante que desde las aulas los docentes monitoreen, acompañen y evalúen pero formativamente a los estudiantes tanto en la parte cognitiva como conductual para formar estudiantes reflexivos, autónomos, solidarios y emprendedores.

Finalmente, que es muy importante que el equipo directivo internalice que su accionar debe hacerlo con mucho liderazgo, que las metas se planteen en forma consensuada y que se planifique acciones para lograrlo pero con el involucramiento y compromiso de toda la comunidad educativa, a quienes se les debe dar atención a sus necesidades escuchándolos y acompañándolos, y mejor aun capacitándolos para que contribuyan eficazmente con el manejo institucional y con ello mejorar su práctica docente y el clima institucional que en conjunto mejoran el aprendizaje de los estudiantes.

Referencias

- Almuiñaz, J. y Galarza, J. (2013). *La Evaluación del desempeño del docente universitario*. Guayaquil: Rede de Dirección Estratégica en la Educación Superior- Universidad Tecnológica (ECOTEC).
- Aylwin, M. (2005). *Buenas prácticas para una pedagogía efectiva. Guía de apoyo para profesores y profesoras*. Santiago de Chile: Fondo de Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF.
- Barrera, M. y Valencia, P. (2008). *Estrategias de Manejo conductual en el aula. Manual de apoyo para docentes*. Santiago de Chile: Publicaciones Paz Ciudadana.
- Black, P., & Wiliam, D. (2009). Developing the theory of formative assessment. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability* (formerly: Journal of Personnel Evaluation in Education), 21(1), 5-31.
- Brookhart, S. y Moss, C. (2013) Learning by Leading. The New Principal. V94 N8 kappanmagazine.org
- Guerrero, L. (2016). *Transformar las prácticas o el difícil problema de comunicar el cambio*. Recuperado de <http://www.educacionperu.org/transformar-las-practicas-o-el-dificil-arte-de-comunicar-el-cambio/>
- Ministerio de Educación. (2012a). “El árbol de problemas”. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación. (2012b). “Marco de Buen Desempeño Docente: Aportes y comentarios”. *Documento de trabajo*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: MINEDU

- Ministerio de Educación. (2014a). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2014b). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2015a). *Fascículo de compromisos de gestión escolar*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2015b). *Marco del Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2015c). Rutas del aprendizaje. Versión 2015. *¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? VI ciclo. Área curricular matemática. 1° y 2° grados de educación secundaria*. Lima: Quad/Graphics Perú S.A.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2016b). *Programa Curricular de Educación Secundaria*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2017a). *Cartilla de planificación curricular par educación primaria*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación. (2017b) *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación. (2017c). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Texto del módulo V. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes*. Guía metodológica, Bogotá: MENC-
- Miranda, f. (2014). *El rol del Director en la escuela: El liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: GRADE.

- Murillo, F.J. Matinés – Garrido, C. y Hernández Castilla, R. (2001). *Decálogo para una enseñanza eficaz*. REICE Revista Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y cambio en Educación, 9(1), 6-27. Santiago de Chile: REICE
- Murillo, F. J. (2016). *De la docencia eficaz a la evaluación eficaz de la Docencia* en G. Guevara, M. T. Meléndez, F.E. Ramón, H. Sánchez, y F. Tirado (coords). *La evaluación docente en el mundo*. Ciudad de México: Fondo de cultura económica a pp.200 – 225.
- OCD. (2011). *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para México*. Ciudad de México. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264059986-es>.
- Porras. N. (2016). *Acompañamiento pedagógico como estrategia para la transformación de la enseñanza de las matemáticas con los docentes de básica primaria de la Institución Educativa Manuela Beltrán*. Trabajo final de maestría presentado como requisito parcial para optar al título de: Magíster en Enseñanza de las Ciencias Exactas y Naturales. Medellín: Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias.
- Robinson, V.M, et l. (2008). “*The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types* “. En: Educational Administration Quarterly, 44 (5), 635-674.
- 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>
- Riveros, E. (2011). *El acompañamiento y la educación popular*. Medellín: AECID
- Vásquez. J. y Quispe, M. (2015). “*Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa*” en la institución educativa n° 0523 “*Luisa del Carmen del Águila Sánchez*” La Banda de Shilcayo“. San Martín.

Vesub, L. (2013). *Las políticas de acompañamiento pedagógico como estrategia de desarrollo profesional docente. El caso de los programas de mentoría a docentes principiantes. Revista del II CE (30), 103-124.* Recuperado de <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/iice/article/view/149/111>.

Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes.* Lima: Consejo Nacional de Educación.