

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTEARRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DEL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL PRIMER GRADO DEL CICLO AVANZADO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CEBA “SAN ILDEFONSO” DEL DISTRITO DE PUEBLO NUEVO-UGEL CHEPÉN – LA LIBERTAD.

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

CHÁVEZ ALVAREZ, Samuel Eleuterio

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1. Resultados cuantitativos	8
2.1.2. Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la I.E., compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	13
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	16
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	20
5.1 Marco Conceptual.....	20
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	20
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico	20
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico	20
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico	21
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico	22
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.	23
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico	23
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico	23
5.1.1.3 Evaluación.	24
5.1.1.3.1. Definición de evaluación	24
5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación	24
5.1.2 Área curricular	25
5.1.2.1. Enfoque del área de matemática	25
5.1.2.2. Competencia	26
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia de resolución de problemas de	

matemática.....	26
5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia.....	26
5.1.2.2.3. Planificación de sesiones de aprendizajes.....	27
5.1.2.2.4. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje de matemática.....	27
5.2 Experiencia Exitosa.....	28
6. Diseño del Plan de Acción	29
6.1 Objetivos.....	29
6.1.1 Objetivo general.....	29
6.1.2 Objetivos específicos.....	29
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	31
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	35
8. Presupuesto.....	42
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	44
10. Lecciones aprendidas.....	46

Referencias

Apéndices

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i>	Cuadro de Análisis de Resultados del diagnóstico.....	13
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	16
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	41
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	47
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y Medidas del Plan de acción.....	48
<i>Figura 7.</i>	Cuadro de Presupuestos del Plan de Acción.....	50

Introducción

El presente trabajo académico está relacionado con el problema que afecta los aprendizajes en la competencia de resolución de problemas en el área de Matemática de los estudiantes del Primer grado del ciclo Avanzado de Educación Básica Regular de la Institución Educativa de Educación Básica Alternativa (CEBA) “San Ildefonso” del Distrito de Pueblo Nuevo, viene a ser el producto de una investigación realizada a partir del diagnóstico efectuado en el CEBA, el cual informa que existe una buena parte de la población escolar con necesidades básicas de aprendizaje, que responden a su diversidad cultural y a su diferencia etaria, debiendo adaptarse la educación a sus diversos ritmos de aprendizaje, a las situaciones de vida de estudio y trabajo, así como, flexibilizar los horarios del estudiante adulto.

Este trabajo destaca características muy particulares de los actores educativos, como, por ejemplo, los estudiantes del CEBA trabajan y estudian utilizando el poco tiempo libre para dedicarlo a los aprendizajes cuya meta es concluir su secundaria para después insertarse en el trabajo productivo, donde los docentes tendrán que diversificar el currículo en razón de que los estudiantes traen un cúmulo de experiencias propias que van a enriquecer su trabajo pedagógico. La intención es fortalecer el liderazgo directivo y mantener una gestión de cambio en la institución.

Está estructurado en diez acápites. En el primer acápite se presenta el contexto socio-cultural del CEBA “San Ildefonso” de Pueblo Nuevo y se formula el problema priorizado, situado en el área de Matemática del primer grado del ciclo avanzado de la modalidad de Educación Básica Alternativa, observándose un nivel insatisfactorio en la resolución de problemas, luego se ha determinado las causas que han traído como consecuencia esta deficiencia la cual se ha planteado en un árbol de causa y efecto, que no se limita al aspecto pedagógico sino toma en cuenta las conductas agresivas y desafiantes de los estudiantes que a su vez distraen, dificultando la atención en cada sesión de aprendizaje.

En el acápite 2, se informa sobre la estructuración de instrumentos de recojo de información para llegar a determinar las causas que originan esta situación crítica y luego plantear mejoras y re-direccionar los procesos pedagógicos hacia el logro de los objetivos propuestos. A partir de los hallazgos cuantitativos y cualitativos, se ha relacionado el problema con los Procesos de Gestión, el Marco del Buen Desempeño

Directivo (MBDDirectivo) y con los Compromisos de Gestión Escolar (CGE), cuyo objetivo es realizar cambios estructurales en la escuela con la finalidad de mejorar los aprendizajes dentro de condiciones favorables en una escuela acogedora que se desarrolle en un buen clima escolar.

En el acápite tres, se describe el rol del director como líder pedagógico tomando como base las dimensiones del liderazgo pedagógico propuestas por Viviane Robinson. El acápite cuatro da cuenta de la alternativa de solución priorizada que consiste en la implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Pedagógica, pues esta responde a las necesidades de los estudiantes y a las demandas de la comunidad.

El acápite cinco presenta el marco conceptual relacionado con la alternativa de solución priorizada y con el área de Matemática en la cual se sitúa el problema. El acápite seis contiene la matriz del Plan de Acción, con la formulación de objetivos general y específicos y el planteamiento de estrategias y actividades para lograr establecer mejoras en los aprendizajes promoviendo la forma de atención semipresencial y dos periodos promocionales por año. Los acápites séptimo y octavo se refieren al Plan de acción, conteniendo el plan de monitoreo y evaluación del mencionado plan y el presupuesto con estimación de costos requeridos para la realización de las actividades propuestas.

El acápite nueve menciona los logros obtenidos durante el desarrollo de los diferentes módulos formativos del Programa de diplomado y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Se concluye con el acápite diez que expresa las lecciones aprendidas en el en el proceso de construcción del trabajo académico, con énfasis en la atención de las necesidades básicas de aprendizaje que requiere todo ser humano para su desarrollo integral como ejercer ciudadanía y continuar aprendiendo autónomamente durante toda la vida, en el marco de transformaciones que tienen que ver con la contextualización y diversificación curricular, las formas de ofertar y organizar los servicios, como también con las maneras de enseñar y aprender.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE CEBA “San Ildefonso” de Pueblo Nuevo

La IE CEBA “San Ildefonso” se encuentra ubicada en Calle Independencia N° 770 del distrito de Pueblo Nuevo de la provincia de Chepén del departamento de La Libertad; el local escolar donde funciona el centro referencial no es propio, la infraestructura y mobiliario son compartidos con la IE “San Ildefonso”; los centros periféricos utilizan locales de la comunidad que no cuentan con servicios básicos y que no son pedagógicos, en algunos casos se establece convenio con AYNE-Perú y municipalidades. La institución está rodeada por chacras donde se cultiva arroz desde los meses de noviembre a mayo que trae la plaga de zancudos, afectando directamente la salud de las personas con enfermedades como la malaria, el dengue, fiebre amarilla.

El distrito de Pueblo Nuevo se encuentra ubicado en el Valle del Jequetepeque altamente productor de arroz, el distrito es de vía carrozable y de penetración a 10 km de la panamericana, lo atraviesa el río Chaman, cuenta con 24 asentamientos humanos y 2 centros poblados que hacen aproximadamente 12 000 habitantes que en gran parte son migrantes de la serranía cuya actividad principal es la agricultura, la ganadería y el comercio informal; en cuanto a su escolaridad, los habitantes dan mayor importancia al trabajo abandonando los estudios y la escuela a muy corta edad que en consecuencia, pasan a condición de analfabetos por desuso. En el casco urbano existen una IE de inicial, dos de primaria, una de secundaria, un Centro de Educación Técnico Productivo, un Centro de Educación Básica Especial y un CEBA.

La IE CEBA “San Ildefonso” es una modalidad de la Educación Básica Alternativa que atiende a estudiantes adolescentes, jóvenes y adultos que por diversas razones fueron excluidos de la educación formal o no tuvieron acceso a tiempo a ella. Brinda formas de atención semi-presencial, dos periodos promocionales por año, de lunes a sábado, distribuidos en un centro referencial, ubicado en la misma institución, y cinco centros periféricos que se encuentran fuera del casco urbano. El CEBA atiende los ciclos inicial, intermedio y avanzado en horario vespertino, con una población total de 154 estudiantes donde sus edades fluctúan desde los 14 hasta los 60 años. Además, se cuenta con 7 docentes del ciclo avanzado y 2 docentes del ciclo inicial e intermedio, un administrativo y un directivo.

La mayoría de los adolescentes, jóvenes y adultos que estudian en el CEBA proceden de los centros poblados aledaños al distrito de Pueblo Nuevo; provienen de hogares humildes, disfuncionales, que mayormente han migrado de la serranía y que por diferentes motivos abandonaron la escuela para dedicarse al trabajo productivo, al comercio informal, la agricultura, la ganadería y actividades de servicio doméstico, en algunos casos son padres de familia que tienen sus hijos en edad escolar que provienen de zonas andinas y selváticas. En consecuencia, se tiene estudiantes con diversidad etaria y cultural dificultando la implementación curricular de esta modalidad en el aspecto de la interculturalidad.

Los estudiantes con diversidad cultural y etaria proceden de diferentes lugares especialmente de la zona rural, en su mayoría trabajan en el campo y por naturaleza tienen baja autoestima, pésimo concepto de sí mismos, algunos son expulsados de la Educación Básica Regular por conducta e incumplimiento en sus labores escolares, otras estudiantes son madres de familia que tuvieron embarazo precoz y que están buscando una oportunidad para insertarse a la vida escolar, algunas de nuestras estudiantes realizan servicio doméstico, son estudiantes independientes separados del entorno familiar y como consecuencia son irregulares en su asistencia por dedicarse a trabajar y auto sustentarse económicamente.

La participación de los padres de familia es mínima, no tienen protagonismo en la institución por motivo que los estudiantes y también jefes de hogar en su mayoría son independientes por su misma edad y son ellos los que conforman el Consejo de Participación Estudiantil (COPAE) quienes representan a los estudiantes en los distintos órganos de gestión institucional y participan activamente sugiriendo cambios estructurales en cuanto se refiere a los procesos de enseñanza y que a su vez puedan garantizar el debido cumplimiento de las normas y al respeto a los derechos de los educandos.

La relación con la comunidad es articulada, se cuenta con el apoyo de organizaciones e instituciones públicas y privadas como la agencia municipal, el teniente gobernador, la municipalidad y la ONG AYNE Perú Trinitarias con quienes se ha establecido convenios interinstitucionales para que cedan sus locales escolares y mobiliario en los centros periféricos. También se cuenta con órganos internos de gestión y apoyo a la IE como el CONEI, COPAE que tienen como finalidad cumplir con los objetivos institucionales en lograr mayores niveles de aprendizaje.

1.2 Formulación del Problema Identificado

El CEBA “San Ildefonso” es una modalidad que en el devenir del tiempo ha experimentado cambios tanto en su estructura institucional, curricular como en su parte académica y metodológica. Hoy en día se presta servicio educativo en la forma de atención semi-presencial y dos periodos promocionales por año, esto implica que los docentes deben ser capacitados según los campos del conocimiento de Ciencias y Humanidades. Asimismo, se debe incidir en todos los aspectos metodológicos y uso de material didáctico para cumplir con lo establecido en los documentos de gestión (Proyecto Institucional, Proyecto Curricular de la IE, Reglamento Interno y Plan Anual de Trabajo).

Según el diagnóstico que se ha realizado en la institución educativa con la aplicación de diversos instrumentos de recojo de información, verificación de los registros de notas, actas promocionales y también con el monitoreo, se detectó el siguiente problema: Nivel insatisfactorio en los aprendizajes de la competencia resolución de problemas en el área de Matemática del primer grado del ciclo Avanzado de Educación Básica Alternativa del CEBA San Ildefonso del distrito de Pueblo Nuevo de la UGEL Chepén.

El problema señala que una de las causas es la inadecuada aplicación de estrategias metodológicas y/o descontextualizadas para orientar los aprendizajes en la competencia de resolución de problemas de Matemática que afecta notablemente a los aprendizajes. Entre los factores que se relacionan con esta causa se tiene la Gestión del Currículo en lo referente a condiciones (MINEDU, 2017a), siendo el efecto el bajo nivel de razonamiento en el área. Significa que el profesor de Matemática debe ser capacitado para mejorar su desempeño, abandonando los métodos y prácticas tradicionales con instrumentos obsoletos que generan enseñanzas poco significativas.

Otra causa es el escaso uso de material didáctico en el área de Matemática el cual dificulta la efectiva enseñanza por parte de los docentes en las sesiones de aprendizaje. Este factor se relaciona con el monitoreo y acompañamiento referido a técnicas y herramientas (MINEDU, 2017c), trayendo como consecuencia la carencia de actividades que permiten vivenciar la aplicación del pensamiento crítico en el estudiante de EBA, restando importancia e interés a las clases.

Una tercera causa son las conductas agresivas, irrespetuosas y desafiantes de los estudiantes frente a los docentes durante las sesiones de clase debido a situaciones de violencia que viven en sus hogares y en su trabajo. El factor que se relaciona corresponde a la convivencia escolar, en la gestión de las normas de convivencia (MINEDU, 2017b), lo cual da lugar a la indisciplina en el aula dificultando la atención y la aplicación del enfoque a la clase de Matemática.

La cuarta causa es el incorrecto proceso de monitoreo en las labores pedagógicas y la insuficiente capacitación y acompañamiento a los docentes donde el directivo descuida por atender al centro referencial y a los centros periféricos y no permite hacer un seguimiento de manera continua. Esta causa está relacionada directamente con el monitoreo y acompañamiento en lo referente a la planificación (MINEDU, 2017c). Se observa como efecto la improvisación en las sesiones de aprendizaje, debiendo el docente ser monitoreado y acompañado para atender sus necesidades pedagógicas y mejorar su desempeño.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema priorizado, se necesita que los profesores estén dispuestos a los cambios y se involucren con las diversas realidades de los estudiantes. Igualmente, se requiere el apoyo de las instituciones aliadas de la comunidad. Estos aspectos son importantes y requieren capacitar a los docentes en la aplicación de estrategias metodológicas para el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de Matemática. Como resultado se contará con docentes participativos, democráticos e involucrados con el quehacer educativo; todo ello con el fin de garantizar mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

No se trata sólo de asegurar una escolarización mínima, de insertar necesariamente a los estudiantes en el sistema educativo formal, de darles una educación compensatoria, sino también que se realice un trabajo con compromiso y con visión institucional, organizada y participativa. Desde una concepción más amplia, la EBA supone la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje que requiere todo ser humano para su desarrollo y mucho más los estudiantes de esta modalidad con necesidades de aprendizaje y para que se puedan desarrollar en todos los ámbitos de la vida socio-económica y productiva del país, asimismo ejercer ciudadanía y continuar aprendiendo autónomamente durante toda la vida.

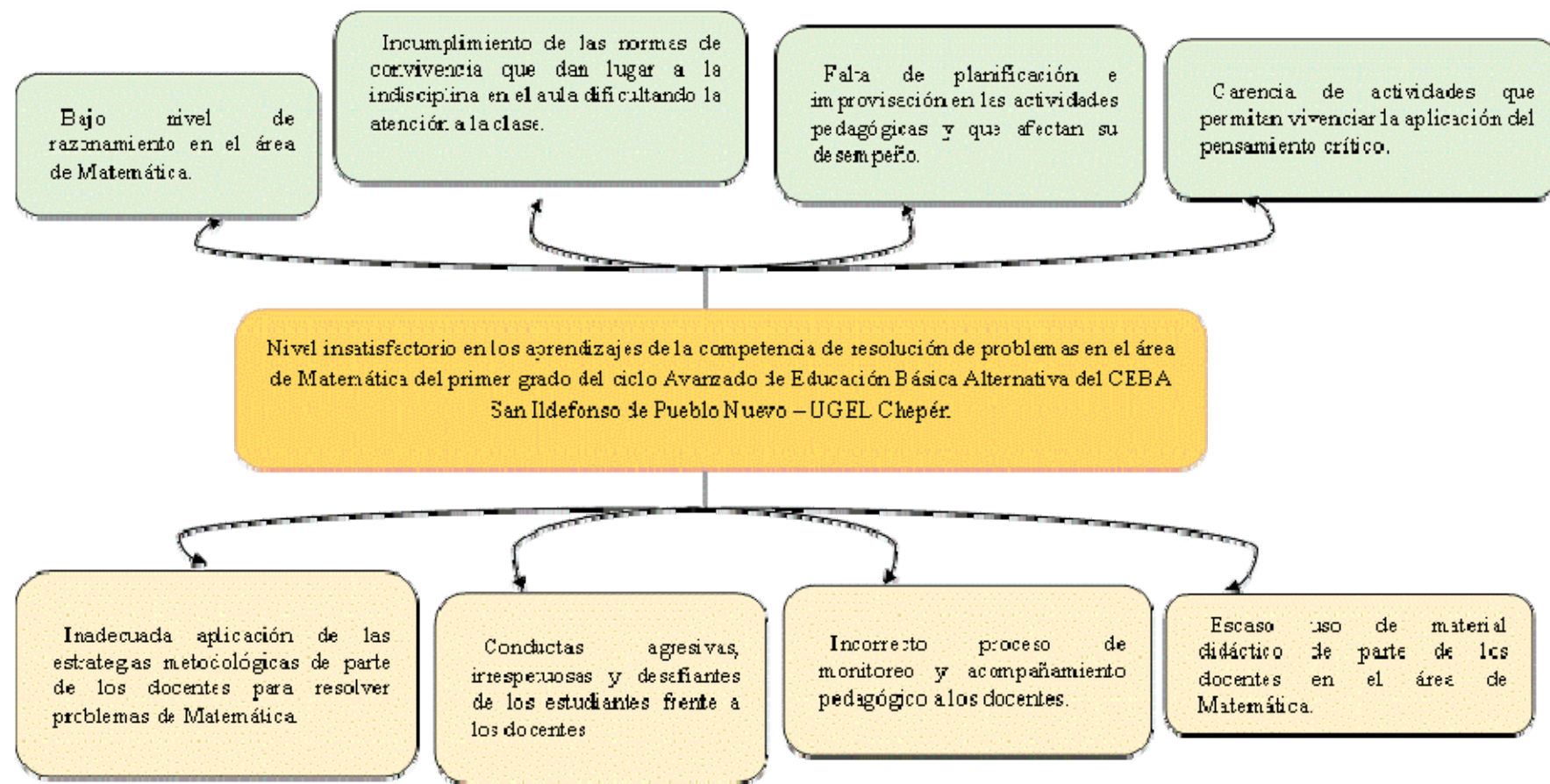


Figura 1. Árbol de Problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

La aplicación de los instrumentos ha permitido realizar el recojo de información de manera, obteniéndose resultados muy significativos de forma objetiva con la participación de los actores educativos en el ámbito real donde se desarrollan los procesos pedagógicos.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El uso de estrategias metodológicas apropiadas en la resolución de problemas matemáticos es de gran importancia para mejorar los procesos de aprendizaje, pero aún existe en la institución docentes que no aplican dichas estrategias. Se evidencia que 3 de 4 docentes encuestados aplican la metodología apropiada en la enseñanza de la Matemática especialmente en la competencia de resolución de problemas, la finalidad es superar el 25% que aún no lo realizan.

Respecto al establecimiento de las normas de convivencia en las sesiones de aprendizaje, se evidencia que el 75% equivalente a 3 docentes monitoreados de un total de 4, mostraron una actitud de respeto hacia los estudiantes y viceversa durante las sesiones de aprendizaje. Asimismo, los docentes en su mayoría establecen las normas de convivencia en el aula, sin embargo, algunos docentes no han consensuado dichos acuerdos, de ahí que se presenten actitudes agresivas e irrespetuosas de parte de los estudiantes que no se comprometen a asumir normas impuestas, más aun siendo adultos. Es necesario que los docentes pongan mayor interés en promover los compromisos y el respeto a las normas de convivencia en las sesiones de aprendizaje.

En el uso de material didáctico para la resolución de problemas por parte de los docentes del área de Matemática, se evidencia que el 75%, equivalente a 3 docentes monitoreados de un total de 4, emplean adecuadamente dicho material, mientras que el 25% restante tiene dificultades, lo cual trae como consecuencia un bajo nivel de aprendizaje en esta área. Se observa que hay un docente que no usa el material didáctico en las sesiones de Matemática especialmente en la resolución de problemas, simplemente porque no realiza un trabajo colegiado con sus pares o no está elaborando su material didáctico conjuntamente con sus estudiantes debido a que aún hace falta capacitación y acompañamiento pedagógico para efectivizar el trabajo.

Con respecto a los procesos de monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes del CEBA se ha descuidado en un 50% por la dificultad existente en la atención de los periféricos; por ello, es necesario programar y participar en actividades de asesoramiento sobre las estrategias de monitoreo; lo cual, dará como resultado el mejoramiento de la práctica pedagógica de los docentes y por ende se superará los bajos niveles de aprendizajes en los estudiantes de EBA.

2.1.2. Resultados cualitativos. Los docentes opinan que tienen dificultades en el uso adecuado de herramientas y estrategias metodológicas y en la elaboración, preparación y aplicación de material didáctico en las sesiones de aprendizaje del área de Matemática, a pesar de las capacitaciones recibidas y la ejecución del plan de Monitoreo y acompañamiento pedagógico del directivo CEBA forma regular. Reconocen igualmente que un buen clima institucional y una convivencia democrática en el CEBA beneficiaría las buenas prácticas y el desempeño de los docentes, además de favorecer la confianza y la buena comunicación docente-estudiante.

2.2 Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la I.E, compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo

El problema que orienta el presente estudio es el nivel insatisfactorio en los aprendizajes de la competencia de resolución de problemas de Matemática del primer grado del ciclo avanzado de Educación Básica Alternativa del CEBA San Ildefonso de Pueblo Nuevo de la UGEL Chepén. Dicho problema tiene relación con el enfoque por procesos de la institución educativa, estando las propuestas de solución dentro la visión de cambio y el Marco del Buen Desempeño del Directivo.

Los Procesos pedagógicos que orientan el trabajo pedagógico en la institución educativa están organizados en el mapa de proceso y son los procesos estratégicos (PE), los procesos operativos (PO) y los procesos de soporte (PS), como se menciona en el Texto del módulo 2, Planificación Escolar (MINEDU, 2016a). Dichos procesos se encuentran estrechamente relacionados con los 5 compromisos de Gestión Escolar (CGE) y el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDDirectivo), que en su conjunto van a favorecer el cambio institucional y lograr la escuela que queremos.

Los resultados de los instrumentos de recojo de información cuantitativa y cualitativa permiten manifestar que existen docentes que tienen dificultades en

aplicación de las estrategias metodológicas referida a la competencia de Matemática en la conducción de los aprendizajes; esto quiere decir que no motivan, ni estimulan los aprendizajes porque no usan material didáctico de manera adecuada ni mucho menos los elaboran debido a que no existe un correcto proceso de monitoreo y asesoramiento, ni tampoco se ha realizado una capacitación ni se ha trabajado de forma colegiada en las deficiencias.

En relación a estos hallazgos, se establece la relación con el proceso de fortalecimiento de los desempeños de los docentes (PO03), con la implementación del plan de acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE (CGE4); gestionando la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje (MBDDirectivo, competencia 6) desarrollando estrategias que permiten promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

Se reconoce que dentro de la Gestión de la convivencia escolar (PO 05) se debe promover la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un buen clima escolar basado en el respeto, la tolerancia, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDDirectivo, competencia 2), de esta manera se fortalecerá el desempeño docente (PO03) a partir de la promoción y liderazgo de una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje (MBDDirectivo, competencia 5).

El reto que tiene el equipo directivo es lograr mejoras en los aprendizajes con docentes comprometidos y capacitados que les permita mejorar su práctica pedagógica en un buen ambiente de soporte con un entorno seguro, adecuado y con un buen clima institucional. En efecto, el desafío es involucrar a todos los docentes en un trabajo colegiado y conformar comunidades de profesionales que les permita compartir ideas, conocimientos y experiencias.

	especialmente en la resolución de problemas simplemente porque no realizan un trabajo colegiado con sus pares del área de Matemática o no están elaborando su material didáctico conjuntamente con sus estudiantes.			Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
	RESULTADOS CUALITATIVOS: El uso adecuado de herramientas y estrategias metodológicas permite mejorar los aprendizajes acordes con las capacitaciones recibidas. Un buen clima institucional depende de la actitud de los docentes y de fomentar las normas de convivencia. Ejecutar el plan de Monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes del CEBA. La elaboración, preparación y aplicación de material didáctico es de uso exclusivo del docente que favorece la enseñanza de Matemática.	PO 02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. PO 05: Gestionar la convivencia escolar u la participación. PO 03: Fortalecer el desempeño docente. PO 02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes.	COMPROMISO 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. COMPROMISO 5 Gestión de la convivencia escolar en la IE. COMPROMISO 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. COMPROMISO 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Competencia 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. Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Figura 2. Cuadro de Análisis de Resultados del Diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Las instituciones educativas son organismos con una realidad muy compleja, donde los agentes educativos interactúan cada quien con sus particularidades y donde el director tiene que conducir todos estos procesos con la capacidad de lograr un cambio en la escuela, marcada aun con diversidad; en tal sentido le compete propiciar decisiones con autoridad superior (MINEDU, 2016b).

Robinson, Lloyd y Rowe (2008), en su investigación de las 5 dimensiones del Liderazgo Pedagógico, considera como la primera el establecimiento de metas y expectativas. Al respecto, se propone determinar en forma colegiada el progreso anual de los educandos a partir de las actas promocionales y el seguimiento de las metas propuestas en el PAT que luego se formularan cambios para la mejora y progreso de los estudiantes. Asimismo, realizar jornadas de reflexión semanalmente con todo el equipo docente para determinar la eficiencia escolar y aumentar los niveles de ejecución de los planes institucionales.

La segunda dimensión, denominada uso estratégico de recursos, motiva a plantear talleres de capacitación para los profesores en el uso del material didáctico durante las reuniones de enseñanza acordes con las áreas y los saberes en la EBA, dimensión que tiene concordancia con el dominio 1, competencia 2, desempeño 8 del Marco del Buen Desempeño Directivo. Se busca que el docente sea creativo, elija e introduzca recursos para los escolares como base para su aprendizaje.

La tercera dimensión hace referencia al planeamiento, comprensión y evaluación de la enseñanza y el currículo, la cual propone realizar una secuencia de visitas de monitoreo al aula con la finalidad de recoger la información que se necesita para realizar los cambios necesarios; estos encuentros se harán sin un previo aviso al docente. Asimismo, es importante la conformación del Círculo de Interaprendizaje (CIA) que pueda generar una Comunidad Profesional de Aprendizaje en la institución educativa para conocer e implementar el currículo y otros aspectos fundamentales que comprometen los aprendizajes, también con la finalidad de desarrollar a los profesores profesionalmente en el desarrollo continuo de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión, denominada promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes, consiste en valorar la profesionalización docente. Al respecto, se plantea intensificar el monitoreo y acompañamiento pedagógico durante el desarrollo de la sesión de clases, así como la realización de

visitas de estudio a diferentes puntos locales y de la región para que los docentes y estudiantes se familiaricen con el contexto laboral y conozcan directamente sus demandas.

Finalmente, en la quinta dimensión de garantizar un ambiente seguro y de soporte, Robinson, et al. (2008) sugieren realizar reuniones de confraternidad escolar con estudiantes, padres y docentes con la finalidad de estrechar lazos amicales y comprometerse a una labor en conjunto, participativa y democrática con los docentes para reajustar y replantear nuestras metas institucionales en espacios de reflexión dentro de un ambiente armonioso donde se puede establecer programas de recompensas con efecto motivacional para los profesores que aspiren a mejorar su desempeño pedagógico en bien de la comunidad educativa.

A continuación se presenta el cuadro con la Caracterización del rol del directivo como líder pedagógico.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
ESTABLECIMIENTO DE METAS Y ESPECTATIVAS	Formar equipos de trabajo colegiado con los docentes para reajustar y replantear nuestras metas en comparación con los 3 años anteriores. Realizar jornadas de reflexión semanalmente con todo el equipo docente para determinar la eficiencia escolar y aumentar nuestros niveles de ejecución de los planes institucionales.	Por qué mejora la participación y el clima institucional de los actores educativos para la mejorar de los aprendizajes. Las jornadas de reflexión constituyen espacios de aprendizajes, de discusión académica y de actualización de los docentes para mejorar sus desempeños.
USO ESTRATÉGICO DE RECURSOS	Capacitar a los docentes en el uso del material educativo en las sesiones de aprendizaje acorde con las áreas y campos del conocimiento. Organizar talleres sobre la elaboración de material didáctico según campos del conocimiento.	Existe un material bibliográfico de la Dirección Nacional de Educación Básica Alternativa que necesita revisarlo para su distribución y aplicación. Al agrupar los docentes de ciencias y humanidades permite facilitar el trabajo en la elaboración de los materiales auto educativos para los estudiantes
PLANEAMIENTO, COMPRENSIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ENSEÑANZA Y EL CURRÍCULO	Elaborar un plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y comunicarles a los docentes el cronograma de visitas. Conformación del círculo de Interaprendizaje en la institución educativa para para conocer e implementar el currículo.	Porque es una forma más apropiada de recoger la información in situ, de los procesos pedagógicos para realizar una adecuada toma de decisiones. Porque a través de estos grupos el docente se desarrolla profesionalmente para su mejora permanente

PROMOVER Y PARTICIPAR EN EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES.	Realizar el monitoreo y acompañamiento pedagógico durante el desarrollo de la sesión de clases. Realización de viajes de estudio a diferentes puntos locales y de la región.	Porque se mejora los niveles de aprendizaje en los estudiantes para superar los estándares de evaluación. Porque los aprendizajes son más efectivos y sirve para mejorar el desempeño del docente en metodología de la enseñanza.
GARANTIZAR UN AMBIENTE SEGURO Y DE SOPORTE	Realizar reuniones de confraternidad escolar con estudiantes, padres y docentes. Establecer un programa de recompensas e incentivos para lograr la ejecución de la planificación.	Resaltar la participación de la comunidad escolar para estrechar lazos de amistad y comprometerse a un trabajo conjunto en bien de la institución. Los estímulos representan un factor motivacional para el docente re direccionando su comportamiento laboral para lograr mejores resultados en la práctica pedagógica.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Efectuado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada consistente en un bajo nivel de logro en la competencia de resolución de problemas de Matemática de los estudiantes del primer grado del ciclo avanzado de Educación Básica Alternativa de la institución educativa CEBA “San Ildefonso” del distrito de Pueblo Nuevo, provincia de Chepén, se ha visto conveniente y adecuado poner en práctica el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica (MAE), estrategia que redundará en beneficio de toda la comunidad educativa y la institución en general.

Dicha elección se realiza considerando los aspectos más relevantes en el logro de los aprendizajes y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar. También se pretende desarrollar mayores cambios en la institución con el apoyo de los siguientes elementos: la gestión curricular, la convivencia escolar y el MAE de la práctica pedagógica docente. Así también, “se recreará tiempos para involucrar a todos los participantes a colaborar solidariamente en beneficio de los aprendizajes”. (MINEDU, 2014a, p. 42).

El MAE responderá a las requerimientos y necesidades de los profesores del área de Matemática; así mismo su desarrollo se orientará a las características donde se ubica la institución educativa, vale decir, el distrito de Pueblo Nuevo, ubicado en el Valle del Jequetepeque el cual es productor de arroz y cuyos pobladores están dedicados a la siembra y su industrialización. En efecto, se presentan problemas socioculturales como el movimiento migratorio del poblador de la sierra a la costa y el analfabetismo; situaciones que se aprovecha en la captación de estudiantes y para abordar los contenidos curriculares que respondan a sus experiencias de vida.

Así mismo, donde se ubica el CEBA hay problemas de salud por la presencia del mosquito aedes aegypti (zancudo) en las aguas estancadas de los sembríos de arroz; esto afecta la permanencia del estudiante en el turno establecido (nocturno), por temor a contraer enfermedades como el paludismo, la malaria, zica, el dengue y alergias. En efecto, se aprovecharán estos espacios y situaciones de vida de los estudiantes para impulsar cambios significativos en las programaciones e implementar el currículo con la realización de proyectos de aprendizaje en el campo de ciencias dentro del cual se considera el área de Matemática según el Diseño Curricular Básico Nacional de Educación Básica Alternativa (DCBN – EBA).

La realización del monitoreo en el CEBA constituye una estrategia fundamental porque permite el asesoramiento de forma continua y organizada. Por lo tanto, se puede verificar las dificultades, avances y resultados en la práctica pedagógica de los docentes. De igual modo, permite la auto reflexión en beneficio de su desarrollo personal y profesional. La estrategia de acompañamiento pedagógico consiste en “brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa”, como afirma Rodríguez (2011, p. 262).

Se reconoce que para el cambio en la gestión escolar se necesita la aplicación del MAE para obtener buenos resultados que beneficien el nivel de rendimiento de los estudiantes jóvenes y adultos del CEBA. En tal sentido, se ha tomado como ejemplo la experiencia referida: “Mejorando nuestras estrategias cognitivas basadas en el aprendizaje colaborativo y soporte computacional”, en la IE Santa María Reina de la zona sectorial UGEL Santa de la región Ancash, siendo el equipo responsable Hugo Tomás Rivera Prieto. En tal sentido, se espera que esta experiencia de utilizar los medios computacionales en la enseñanza, sirva de apoyo para poder extender la forma de atención semipresencial a la forma de atención a distancia usando las TICs.

Es el gestor educativo el que propone las perspectivas de lo que se quiere alcanzar respecto al rendimiento académico de los estudiantes y para ello, es necesario plantear tácticas en el área afectiva y técnica. Así mismo, desarrollar la capacidad e involucrar a los profesores para que se familiaricen con las metas que se desea alcanzar en el área de Matemática del CEBA “San Ildefonso” de Pueblo Nuevo. También, se debe asegurar que las circunstancias sean favorables, los puntos de apoyo y los diferentes actores educativos para la utilización de los recursos del contexto existentes en la escuela; así como, velar por que el ambiente donde el docente realiza su labor educativa sea acogedor.

Según lo que señala el desempeño 2 del MBDDirectivo, con el MAE se promoverá “espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje” (MINEDU, 2014a). En este sentido, se deduce que la capacidad de influencia del directivo es básica, porque con este elemento permite impulsar en la escuela a los agentes educativos a crear un ambiente agradable para el desarrollo de los aprendizajes de la competencia de la resolución de problemas en el área de Matemática en forma eficaz. Así mismo, con la

implementación del MAE garantizará una mejora en la práctica pedagógica del CEBA “San Ildefonso” de Pueblo Nuevo.

Para lograr las mejoras de los aprendizajes es importante la participación conjunta de todos los actores educativos; el director promueve los cambios a través de su liderazgo, los docentes participan responsablemente en la conducción de los aprendizajes y los estudiantes aprovechan las condiciones de aprendizaje que les brinda el CEBA, así como las oportunidades laborales que les ofrece el entorno. La participación de los padres de familia es mínima, por cuanto los estudiantes son jóvenes y adultos que están organizados en el Consejo de Participación Estudiantil (COPAE) el cual apoya a la gestión institucional.

La implementación del MAE en la práctica pedagógica tiene relación directa con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En efecto, la cadena de valor que se establece en los procesos refuerza la visión de cambio institucional a partir del proceso estratégico de dirección y liderazgo, en el aspecto de la formulación del Plan Anual de Trabajo (PE01.3). De igual modo, en el proceso operativo de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente específicamente con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso de soporte al funcionamiento de la institución educativa, en el rubro de la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

El MAE, la gestión curricular, el marco del buen desempeño del directivo y los compromisos de gestión escolar tienen puntos coincidentes que en su conjunto posibilitan los mejores niveles de desempeño en los docentes y el logro en los aprendizajes de los estudiantes. El MAE orienta a la escuela hacia la mejora, considerando que la gestión curricular debe estar orientada a qué enseñar y qué aprender. En este sentido, se conduce al desarrollo de competencias; sin duda se confirma la correspondencia estrecha de la alternativa de solución con la gestión curricular. Asimismo, se debe tener en cuenta los Compromisos de Gestión Escolar, directamente, el cuarto compromiso alude a acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa que va a reforzar la alternativa de solución.

Compete al directivo sensibilizar a los docentes para que sean monitoreados, cumplir con la totalidad de actividades del Plan del MAE, plantear un cronograma consensuado, mantener un clima de cordialidad, confianza y asertividad con los docentes todo lo cual constituye un desafío que debe asumir como líder pedagógico y

garantizar un ambiente seguro y de soporte, afirma Vivian Robinson (2008). Así también, se deberá establecer un equilibrio y relación entre metas, cronogramas, presupuestos y la forma como se gastan los recursos.

Como estrategia viable de monitoreo y acompañamiento para enriquecer la práctica pedagógica se debe realizar la retroalimentación formativa, que a su vez permitirá mejores y mayores espacios de reflexión crítica por parte del docente. De esta forma, el directivo en su rol de líder pedagógico comparte sus experiencias con respecto a las fortalezas y oportunidades de mejora del docente acompañado. En consecuencia, genera un ambiente de confianza y respeto a los cambios propuestos.

La autoevaluación como reflexión sincera de su desempeño permitirá al docente por sí mismo detectar aquellas prácticas en las cuales es necesario implementar acciones y estrategias adecuadas con orientación del directivo. Para ello, crear espacios para la coevaluación que facilitará acciones colaborativas, participativas y democráticas entre pares con el fin de lograr las metas institucionales, así como el análisis del portafolio por parte del directivo.

En efecto, la implementación y manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento permitirá establecer diálogo interactivo director-docentes. De modo que a través de las visitas al aula se pueda recoger y analizar la información registrada en el cuaderno de campo; luego, la asistencia técnica por medio de los Círculos de Interaprendizaje donde se fomente espacios de reflexión en la sistematización de la práctica; y, finalmente valorar el conjunto de evidencias a través del portafolio cuyo propósito es superar la problemática del bajo nivel de aprendizaje en la competencia de resolución de problemas de Matemática y que puedan responder a las necesidades fundamentales del grueso sector de la población con necesidades de aprendizaje.

La implementación del Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica en el CEBA “San Ildefonso” de Pueblo Nuevo se presentan serias dificultades como: resistencia de los docentes a ser monitoreados, cumplir con la totalidad de actividades del Plan, plantear un cronograma consensuado, mantener un clima de cordialidad, confianza y asertividad con los docentes, esto es todo un riesgo que se debe asumir como líder pedagógico. Se prevé cambios significativos en la estructura del MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Con la finalidad de lograr buenos resultados en los aprendizajes es importante que el directivo como líder pedagógico organice, movilice y conduzca al equipo docente a mejores desempeños posibilitando el alcance de las metas institucionales, de ahí la necesidad de implementar y ejecutar los procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica con regularidad.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. En la práctica pedagógica existe la exigencia de un monitoreo que el directivo como líder pedagógico debe ejercitar, generando reflexión entre los docentes con un claro propósito de alcanzar la visión institucional.

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo Pedagógico.* Según el MINEDU (2017c) menciona que el “proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva” (p. 50). El monitoreo en el CEBA se desarrollaba de forma vigilante y tradicional, lo cual desencadenaba una actitud de rechazo por parte de los docentes; por ello, se obtenía un bajo rendimiento académico en el área de Matemática. Ahora bien, con la aplicación del conocimiento de los nuevos conceptos de monitoreo como proceso, el directivo en su rol conoce mejor la realidad donde se aplican los aprendizajes para plantear estrategias y elaborar instrumentos.

Con el nuevo conocimiento del desarrollo del monitoreo, el líder pedagógico asumirá cambios positivos y valiosos en su dirección. Así mismo actuará como guía y consejero de los docentes que se desarrollan en el ambiente escolar, brindando todos los recursos elementales que favorecerán las capacidades de los educandos para que resuelvan de manera exitosa los problemas del área de Matemática que en base a una adecuada didáctica superaran los bajos niveles de aprendizaje de los estudiantes.

Tomando de referencia a: «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes» (MINEDU, 2014a, p. 51) la mediación de la técnica de monitoreo en el trabajo escolar, permite analizar la problemática del entorno educativo. Así mismo con el apoyo de la información recogida plantear metas que lleven a los educandos a

lograr aprendizajes óptimos en el campo de acción de las Matemáticas. Además, estos procesos ayudan a verificar la ejecución de las acciones programadas en el período establecido y proponer medidas correctivas para asegurar los resultados favorables. De modo que se pueda asegurar el avance de las actividades. De esta forma todas las medidas tomadas respaldaran una enseñanza exitosa.

Leithwood (2009) señala que, el compromiso del director es orientar a metas comunes en conjunto a toda la comunidad educativa con la finalidad de lograr cambios institucionales de mejora. Es importante liderar de manera efectiva aplicando técnicas y estrategias del MAE a todos los participantes y responsables de impartir los saberes educativos. Para ello, el gestor debe plasmar y saber transmitir los fines que traerán una mejora en la calidad del aprendizaje. En este sentido la influencia del directivo como líder es fundamental para realizar las modificaciones que requiere en la actualidad, así pues, desarrollar una visión común, con ello, se deberá reforzar las capacidades y desempeño de los profesores estableciendo compromiso de los agentes educativos.

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo.* Vezub y Alliaud (2012) señalan que para realizar el monitoreo en forma eficiente, se debe llevar a cabo procesos de auto-análisis y co-análisis que orienten el desarrollo en tres planos: personal, profesional e institucional. Siendo el Monitoreo un método que proporciona información sobre las acciones educativas y la correcta toma de decisiones, existen variadas estrategias como las visitas programadas al aula durante las sesiones de enseñanza de Matemática y la aplicación de instrumentos de valoración personal a cargo de los mismos docentes. Estas estrategias deben conducir a un acompañamiento que brinde mecanismos de mejora o cambio al docente. Entre ellas se mencionan:

- *Visita al aula.* Es el modo de observación y registro de hechos cumplidos por el director a través de encontrarse en el aula con el profesor, para posteriormente realizar la asesoría y promover deberes en función a los proyectos antes preparados. Así mismo, verificar los progresos en la labor educativa y que estos estén de acuerdo a lo planteado. “El director o un directivo visitan el aula del docente para realizar la observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado. El propósito es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados”. (MINEDU, 2017c, p. 32). Para ello, es necesario frecuentar el entorno de la institución educativa, las particularidades de los estudiantes y sus carencias de formación pues los profesores necesitan retroalimentación real.

- *Autogestión*. Según esta estrategia, es el propio docente quien realiza la valoración de su desempeño según los indicadores propuestos para comprobar los niveles alcanzados o cuáles son las actividades que aún no domina o que le falta lograr, de modo que alcance una buena práctica pedagógica. Utilizar una cámara de video durante las clases es una práctica fuera de lo común, pero muy necesaria para realizar un examen real.

- *La observación entre pares*, práctica pedagógica interactiva que permite desarrollar la experiencia y los conocimientos a favor de cada uno que forma parte del cuerpo de profesores del CEBA. Así mismo, esta técnica busca la edificación de la enseñanza- aprendizaje a través del intercambio de información y asesoramiento basada en la solidaridad y reciprocidad entre profesores. El trabajo colegiado de los profesores favorece notablemente los procesos de enseñanza aprendizaje en un ambiente armonioso compartiendo ideas y opiniones (MINEDU, 2014b).

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo*. El Fascículo de Gestión para los Aprendizajes describe que, “para contar con información relevante y oportuna, que ayude a tomar decisiones para la mejora de los aprendizajes, es necesario que éstos tengan coherencia con los indicadores priorizados en cada aspecto”. (MINEDU, 2013) Entonces, la indagación responsable permitirá conocer lo que realmente es importante y pertinente, de modo que la recopilación de datos favorezca las medidas y cambios que se establecerá en beneficio de la enseñanza del área de Matemática. Para lo cual se ha considerado los siguientes instrumentos:

- *Ficha de observación*. Es un instrumento que se utiliza durante la observación de aula para registrar aspectos del desempeño de los docentes frente a sus estudiantes. (MINEDU, 2017d). Se puede elaborar basándose en las rúbricas de evaluación del docente y permite identificar la solidez y las fallas del trabajo del profesor. La ficha de observación que se aplica en el CEBA prioriza el desempeño docente en los espacios educativos de resolución de problemas de Matemática donde docente-estudiante interactúan en una relación importante de enseñanza y aprendizajes que redundará en mejoras de ambos estamentos. La ficha contempla seis aspectos:

- a) Trabaja en forma conjunta y participativa con los educandos en la enseñanza-aprendizaje.
- (b) Utiliza el tiempo asignado en cada sesión de aprendizaje.
- (c) Fomenta la demostración, la lógica y la comunicación asertiva entre los estudiantes.
- (d) Valora el avance de los saberes.
- (e) Crea un clima agradable durante las sesiones de aprendizaje.
- (f) Aplica de forma oportuna y eficaz las normas de convivencia (MINEDU, 2016, p. 9).

- *Cuaderno de campo*. Es una herramienta que permite registrar hechos y situaciones relevantes de la práctica pedagógica de los docentes acompañados y de su práctica como acompañante; sirve de apoyo en la anotación de las diferentes actividades importantes en el desempeño de los profesores para entablar posteriormente un diálogo crítico reflexivo. Por ello, se recomienda que en el CEBA utilice este importante elemento, ya que acerca a la información real y a su vez permite realizar el acompañamiento en forma exitosa.

5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico. Para esta fase es importante y pertinente contar con el marco normativo como también tener presente los instrumentos para el análisis del desempeño docente en base a evidencias, de manera que se pueda notar sus fortalezas y dificultades y que ellos mismos puedan aprender de sus propias experiencias, asumiendo un cambio de actitud del docente para beneficio de docentes y estudiantes.

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico*. Es un proceso en el cual “el acompañante está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el dialogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Rodríguez, 2011, p. 262). Así mismo, se considera una fase de asesoramiento especializado al docente, esto se hace efectivo cuando el director como gestor promueve el crecimiento profesional del profesor en función de las diversas variables.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico*. Son importantes porque orientan el desempeño docente con la consiguiente mejora de los aprendizajes en la IE. Entre ellas se tiene:

- *Visita en aula*. Según el Protocolo del Acompañante Pedagógico, del Docente Coordinador/Acompañante y del formador (MINEDU, 2014b), esta estrategia constituye la principal forma de intervención en la práctica del docente o del director acompañado. Tiene como objetivo mejorar y fortalecer la práctica pedagógica y de gestión escolar a partir de la reflexión crítica colaborativa. Esta actividad responde a un plan de visitas al aula, según el estudio realizado en el texto del Módulo 5 de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MINEDU, 2017c).

- *Círculos de Interaprendizaje*. Estrategia educativa que permite implementar espacios donde participen el directivo y profesores del CEBA así como otros colegas de su entorno, para intercambiar sus opiniones sobre la labor educativa que realizan en sus escuelas, todo esto a través de un diálogo amistoso y que valora el empeño de

cada uno respectivamente. Esto ayudar a plantearse tácticas educativas y viables en sus responsabilidades. De esta manera los directores y profesores de la comunidad también tendrán el apoyo entre sí para su buen desempeño en el área de Matemática.

5.1.1.3. Evaluación.

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* Según lo que dice Valdés (2000) en su ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente, la evaluación es una herramienta que permite examinar, involucrar, integrar y apreciar el trabajo del profesor en el plan educativo en el CEBA de acuerdo al proceso de las acciones educativas y al desempeño del profesor. Además, se constituye un instrumento que sirve de apoyo al docente y su desarrollo profesional, animándolo a participar en las mejoras del proyecto educativo.

El portafolio es uno de los métodos más efectivos de la evaluación, porque se registra las actividades por cada docente dentro y fuera del aula durante las sesiones de aprendizaje en forma ordenada y organizada considerando el espacio-tiempo de cada suceso, para luego realizar los diferentes tipos de evaluación: auto-evaluación, coevaluación y heteroevaluación, con la finalidad de emitir juicios de valor al desempeño docente, debe sustentarse en pruebas y demostraciones objetivas del desempeño laboral y no en apreciaciones personales y subjetivas.

5.1.1.3.2. *Instrumentos de evaluación.* Valdés (2000) enfatiza tres ejemplos de herramientas, que utiliza el MAE:

- *Lista de control.* Sirve de apoyo en la evaluación de los profesores, porque mediante este instrumento el directivo organiza sobre cómo y en qué se va a basar para llevar a cabo dicha valoración de los profesores y qué van a tener en cuenta las escalas previstas para una correcta evaluación sobre su desempeño dentro del aula.

- *Escalas de observación.* Herramienta importante para realizar una efectiva evaluación y sirve de apoyo al director del CEBA porque le permite prestar atención ordenadamente a los diferentes tipos de carácter en los docentes, y de esta manera, obtener el conocimiento de los educandos para ayudarlos a mejorar su desempeño pedagógico durante las sesiones de aprendizaje.

- *Códigos de categorías.* Instrumento de evaluación que sirve de apoyo para que el líder educativo pueda clasificar la información y luego procesarla en función de las actividades que se han realizado a lo largo de todo el procedimiento de monitoreo y acompañamiento, de manera que logre asignar a lo que observa un sistema de

categorías y valores en los aspectos principales relacionados a dificultad educativa en la escuela.

5.1.2 Área curricular. En el currículo peruano. “Las áreas curriculares son organizadores del currículo que, al momento de realizar su programación, toman en cuenta las características particulares de los y las estudiantes, sus necesidades, sus creencias, valores, cultura, lengua” (MINEDU 2009, p. 39). En tanto que, la organización curricular de la modalidad se basa en el Diseño Curricular Básico de Educación Básica Alternativa.

5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática. Como describe en el libro Formación basada en competencias, Tobón (2005) enfatiza que la enseñanza de la Matemática de los estudiantes de Educación Básica Alternativa tiene características especiales que son motivo de investigación y sería bueno repotenciar. Históricamente se ha considerado a la Matemática como instrumento de discriminación o de infundir temor a los estudiantes que como consecuencia conducían a serias dificultades en su desarrollo y promoción y esto desencadenaba el abandono de la educación formal por más dedicado que haya sido el docente del CEBA. Hay diferentes enfoques, fuentes y teorías respecto a los conceptos que sustentan y abordan las competencias, con aportes distintos para la educación como también en otros ámbitos.

Los estudiantes de EBA forman parte de la sociedad multicultural y cuentan con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes Matemáticas. Tienen la particularidad de estar involucrados con la Matemática, la cual asume la disciplina Matemática desde la perspectiva de su enseñanza y aprendizaje. Existe diversidad cultural y etaria lo que permite desarrollarse en los espacios y situaciones de vida acordes con sus experiencias de aprendizajes. MINEDU (2009).

En el CEBA “San Ildefonso” del Distrito de Pueblo Nuevo, se desarrolla la modalidad investigada que corresponde a EBA y que está establecida desde el Ministerio de Educación, según el DCNB-EBA, según el cual la modalidad de EBA se orienta a estudiantes que por uno u otro motivo no accedieron a la educación básica regular y que por su edad y necesitan realizar estudios de manera formal compartiendo el estudio con el trabajo. Asimismo, en virtud a la ley, esta modalidad tiene los mismos objetivos y calidad que es igual a la educación básica regular, que a su vez define tres aspectos: su desarrollo personal, su desarrollo como ciudadanos y su preparación para el trabajo y el desarrollo de capacidades empresariales, en la perspectiva del desarrollo humano.

5.1.2.2. Competencia. Es un saber actuar de manera reflexiva y eficiente, tanto en el campo de las relaciones de las personas con la naturaleza, con los objetos, con las ideas, como en el de las relaciones sociales los cuales van a conducir al estudiante a la adquisición de habilidades y destrezas que le permitan desenvolverse en la vida cotidiana. Este saber actuar no alude solamente a una capacidad manual, técnica, operativa, sino además a un saber cómo, por qué y para qué hacerlo.

Las competencias que plantea el DCBN de Educación Básica Alternativa, son aquellas que en base al contexto y sus necesidades el estudiante debe cumplir, priorizando aquellas competencias que se ajustan a su realidad. Se asume, además, que toda competencia que ejecuten debe producir beneficios en el ambiente. Las competencias se evidencian cuando las personas actúan poniendo en práctica sus capacidades, conocimientos, y actitudes, de modo integrado y sistemático, para obtener un resultado o conseguir un propósito (MINEDU, 2009).

La resolución de problemas constituye un aspecto esencial del aprendizaje de las Matemáticas y posibilita un tratamiento más pertinente de los contenidos del área. El proceso de resolución de problemas es de suma importancia por su carácter integrador, ya que sirve de contexto para el desarrollo de los otros procesos fundamentales. Resolver problemas implica necesariamente razonar y comunicarse, así como también permite interconectar ideas Matemáticas y representarlas.

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para promover la competencia de resolución de problemas de Matemática. Los cambios en la sociedad obligan a realizar innovaciones en el papel del docente. La tradicional figura del educador de personas jóvenes y adultas que se limitaba a impartir clases de forma expositiva debe dar paso a un mediador que utilice técnicas motivadoras y dinámicas que faciliten la adquisición de conocimientos adecuados a las necesidades de los estudiantes.

La propuesta metodológica plantea una comunicación horizontal y empática partiendo de una situación y espacio de vida de los estudiantes y articulados a sus experiencias, usando técnicas y estrategias para facilitar los aprendizajes que parten de las necesidades del estudiante que se encuentran en condición de extra edad que, además, donde se propicie la expresión de lo aprendido en diferentes formas, estilos y ritmos de aprendizajes en la modalidad de Educación Básica Alternativa.

5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar las competencias. La mayoría de jóvenes y adultos tiene como motivación fundamental para aprender Matemática el actuar con seguridad y eficacia frente a situaciones prácticas de su vida; por ejemplo,

evitar el engaño y desenvolverse bien en las transacciones comerciales. Por lo que la situación exige usar material del entorno real en la que actúa el estudiante de EBA y, a su vez, le permita vivenciar actividades de manera crítica y reflexiva.

5.1.2.2.3. *Planificación de sesiones de aprendizajes.* El estudiante del CEBA presenta diversas necesidades y ritmos de aprendizaje en lo que concierne al área de Matemática en la competencia de resolución de problemas, caso que se debe tener en cuenta. En este sentido, se debe planificar cada una de las sesiones de aprendizaje en base a los procesos pedagógicos y didácticos, donde el docente parte de los espacios y situaciones de vida en los ámbitos de la familia, trabajo y comunidad, luego plantea las capacidades que se tienen que lograr y los temas trasversales a tratar. La sesión del área de Matemática integra los procesos fundamentales de inicio con los componentes (grandes bloques de contenidos). Adicionalmente, se incluyen actitudes que contribuyan a una sólida formación integral.

El conjunto de actividades realizadas por el profesor que tienen una intencionalidad pedagógica se denomina procesos pedagógicos, estos son: motivación, recuperación de saberes previos, problematización o conflicto cognitivo, propósito, gestión y acompañamiento y evaluación cuyas actividades son de uso continuo en cada sesión. Los procesos didácticos propios del área de matemática son: comprensión del problema, representación, determinación de estrategias, formalización, reflexión y transferencia. Las acciones educativas que desarrolla cada uno de los estudiantes se denomina procesos cognitivos que proceden de variadas fuentes, pueden ser de estimulación externa (las experiencias de vida), o de estimulación interna (razonamiento).

5.1.2.2.4. *Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje del área de Matemática.* Siendo el clima escolar uno de los factores que se relacionan estrictamente con los aprendizajes considerado como uno de las causas del bajo rendimiento escolar en la escuela, siendo urgente y necesario para los docentes quienes conducen las sesiones de aprendizajes en plantear como estrategia de mejora la elaboración e implementación de normas de convivencia escolar respetando las creencias, diversidad e interculturalidad de los estudiantes. También se considera como estrategia la buena organización y la participación democrática de todos los actores educativos. Por otro lado, fortalecer vínculos de amistad en un ambiente seguro y acogedor.

5.2 Experiencia exitosa

La experiencia exitosa en la cual se ha inspirado el Plan de Acción es de la Institución Educativa N.º 046 Víctor Raúl Haya de la Torre del distrito Ate, Provincia Lima, Región Lima. Los participantes son los docentes Einer Mariaca, Peña (coordinador), Roxana Zapata Tito, Augusto López Guidotti, observamos que realizaron actividades importantes como: trabajo colegiado, partiendo de los resultados del año anterior (Compromiso N.º 1), luego planificando actividades curriculares que en base a bibliografía revisada. En consecuencia, lograron fortalecer las dificultades en la aplicación de estrategias metodológicas en la enseñanza de la Matemática, que de manera democrática y en trabajo colegiado eligieron el más adecuado que les permitió a los estudiantes construir sus aprendizajes de manera motivadora e interactiva.

En la experiencia exitosa de La escuela Aliro Lamas de la comuna Diego de Almagro de Chile se puso de manifiesto las experiencias innovadoras respecto a la convivencia: la organización de directivo, docentes, estudiantes y padres de familia reunidos en equipo experimenta avances importantes en el tiempo previsto, propiciando espacios de reflexión y trabajo colaborativo, donde en primer lugar se mejoró el clima laboral, luego se extendió la convivencia armoniosa con los estudiantes. La implementación de metodologías que se realizó a partir de reuniones de capacitación favoreció notablemente el trabajo a realizar. Podemos observar que a través del trabajo conjunto y cooperativo se puede alcanzar las metas propuestas, tomando como referente en la implementación del plan de mejora institucional.

Se ha tomado como referente la experiencia exitosa “aplicación del método Polya para fortalecer las capacidades de resolución de problemas de Matemática” de la Institución educativa N.º 54041 Virgen del Pilar del distrito de Abancay de la Región Apurímac siendo los participantes: Martha Chipana Yupanqui (coordinadora), Luis Hermoza Meléndez y otros docentes, quienes ejecutan sesiones de aprendizajes observadas por el director conjuntamente con el acompañante pedagógico, que luego retroalimentan en trabajo colegiado en los grupos de Interaprendizaje. En este caso se ha planteado como una de las estrategias de monitoreo y acompañamiento la formación de grupos de Interaprendizaje (GIA) con la finalidad de intercambiar, ideas y experiencias con los docentes sobre su práctica.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de Matemática mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, respondiendo a las necesidades y demandas aprendizaje de los estudiantes y del mejoramiento de la práctica pedagógica de los docentes de la Institución Educativa CEBA “San Ildefonso” del distrito de Pueblo Nuevo, provincia de Chepén - UGEL Chepén – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. En el Plan de acción realizada en la Institución educativa CEBA “San Ildefonso” del distrito de Pueblo Nuevo se ha propuesto los siguientes objetivos:

- Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, uso de materiales didácticos y la convivencia escolar en el aula.
- Acompañar la práctica docente ofreciendo asesoría continua en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades y el logro del nivel de los docentes en el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de Matemática.
- Evaluar la práctica docente a través portafolio y de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento formulando criterios, planes y condiciones de evaluación, autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación basadas en el marco del buen desempeño docente en el área de Matemática para el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de Matemática.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución al problema es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática del ciclo Avanzado de la IE; su ejecución supone estrategias, condiciones y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de Matemática. Esta intencionalidad se

llevará a cabo en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recabar información sobre los procesos pedagógicos, el uso de material didáctico y la convivencia escolar en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta de solución al problema priorizado en la IE, considerando estrategias viables de monitoreo y acompañamiento, asimismo de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación donde el docente reflexione sobre su práctica para conducir de forma efectiva y planificada la propuesta de solución.

A partir del planteamiento del MAE y del diagnóstico de necesidades de la institución educativa y de la visión compartida se tiene que generar un cambio en la actitud del líder con respecto a la articulación pedagógica por encima de lo administrativo y de una gestión tradicional. Como dice Fullan (2002, p. 12), “Los cambios en el sistema son una tarea compleja pero posible; hasta cierto punto incomodan, pero debemos prepararnos para promover la “reculturización”, la creación de “nuevos tiempos” y la “reestructuración” de los mismos ellos porque así lo requiere la actual demanda educativa”.

Se ha partido de una situación caótica sobre los diferentes aspectos de la vida escolar: liderazgo tradicional, poco comprometido y conformista que ha conllevado a perder de vista los verdaderos propósitos institucionales; así también, el trabajo docente poco trascendente con metodologías desfasadas y material didáctico que no estimula a los estudiantes y en sus relaciones interpersonales con muchas barreras para la comunicación asertiva entre directivo, docentes y estudiantes. Luego, se propuso metas para revertir todas las situaciones adversas que perjudican los procesos de cambio en el CEBA. Hoy se ha planteado una nueva estructura para llevar a cabo un cambio en la cultura escolar comprometiendo a todos los agentes educativos.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/TIPOS Y MÉTODOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA								
							M	A	M	J	J	A	S	O	N
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática.	Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información en el cuaderno de campo sobre los procesos pedagógicos, uso de material didáctico y la convivencia escolar en el aula.	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas realizadas sobre el total de aulas de la I.E.	1. Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Directivo	x								
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo de la IE.	Directivo	x	x							
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo según los horarios de los docentes.	Directivo		x							
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente del área de Matemática (Primera visita).	Directivo			x						
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2).	Directivo				x					
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 3).	Directivo					x				

		Porcentaje de docentes por medio del cuaderno de campo		2. Observación entre pares	2.1 Jornada de reflexión sobre la importancia las evidencias registradas.	Directivo		x								
					2.2 Informar sobre el cronograma de visitas para la observación de clase.	Directivo		x								
					2.3 Jornada de reflexión para compartir experiencias de aprendizajes en trabajo colegiado	Directivo			x	x	x					
	Acompañar la práctica docente ofreciendo asesoría continua en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades y el logro del nivel de los docentes en el desarrollo de la	Número de círculos de Interaprendizaje realizados.	Número de 4 círculos de Interaprendizaje realizados	3. Círculos de Interaprendizaje	3.1 Comunicar sobre el enfoque critico reflexivo a través del dialogo.	Directivo			x	x	x					
					3.2 Realizar una jornada reflexión sobre su práctica pedagógica.	Directivo			x						x	
					3.3 Realización del soporte técnico y afectivo a los docentes.	Directivo			x	x	x					
					3.4 Taller de retroalimentación sobre el ejercicio de la práctica pedagógica en el área de Matemática	Directivo			x		x			x		

	competencia de resolución de problemas de Matemática.				en la competencia resuelve problemas de Matemática.										
					3.5 Comunicación de los resultados del CIA	Directivo					x		x		
		Porcentaje de docentes que participaron en la sistematización de su práctica programados y ejecutados.		4. Sistematización de la práctica	4.1 Jornada de difusión de la sistematización de la práctica pedagógica docente.	Directivo									x
					4.2 Proyección de videos sobre diversas situaciones pedagógicas.	Directivo			x		x		x		
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento formulando criterios, planes y condiciones de evaluación, autoevaluación	Porcentaje de docentes que evaluados en la competencia de resolución de problemas de Matemática.	100% de docentes evaluados a través de la autoevaluación coevaluación y la heteroevaluación.	5. Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación.	4.3 Jornada de reflexión sobre el análisis de lecciones aprendidas	Directivo							x		
					5.1 Jornada de capacitación al personal docente sobre procesos e importancia de la evaluación por medio del portafolio.	Directivo							x		
					5.2 Evaluar a través de la coevaluación, y heteroevaluación para conocer sobre las necesidades de formación y desarrollo del docente.	Directivo								x	

	coevaluación y heteroevaluación basadas en el Marco del Buen Desempeño Docente en el área de Matemática para el desarrollo de la competencia de resolución de problemas.				5.3 Sensibilización acerca de las necesidades de formación y desarrollo de competencias profesionales docentes.	Directivo											x
					5.4. Jornada de difusión de los resultados anuales y sus efectos en la mejora de los aprendizajes	Directivo											x
					5.5 Taller de capacitación sobre los logros de los procesos de evaluación de desempeño docente.	Directivo											x
		Porcentaje de estudiantes evaluados en la competencia de resolución de problemas de Matemática.	100% de estudiantes evaluados	6.Heteroevaluación.	6.1 Elaboración de las pruebas de acuerdo a la competencia.	Directivo Docentes								x			
					6.2 Aplicación de las pruebas	Docentes Estudiantes										x	
					6.3 Análisis y difusión de resultados	Directivo Docentes											x

Figura 5. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del plan de acción tiene una importancia gravitatoria que permite garantizar el logro de los objetivos propuestos para la mejora del desempeño docente, dado a que permitirá acortar la distancia existente entre la sociedad que apuesta por el conocimiento y los espacios formativos que se necesita reforzar en las aulas. Significa que se debe orientar las demandas de los profesores de cambiar hábitos, estrategias y formas tradicionales de enseñanza, que se convierte en una necesidad absoluta que no debemos dejar pasar, el monitoreo soluciona gran parte de la situación, porque el docente se ve así mismo estableciendo escalas valorativas de autocrítica que les permita ver fortalezas y puntos débiles en su práctica pedagógica.

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes: El nivel de implementación de las actividades es escala valorativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción. Asimismo, las evidencias e Instrumentos están referido a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

Las Principales dificultades se refieren a la identificación de problemas que obstaculizan el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción que a su vez deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido. Asimismo, la reformulación de las actividades se refiere a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa. También, el Porcentaje de logro de la meta está referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción. A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, uso de material didáctico y la convivencia escolar en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información en las visitas al aula y la observación entre pares.	1. Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Director Docentes Equipo de Monitoreo					x		- Acta de asistencia - Panel de productos - Periódico mural. - Trípticos.	Rúbrica de observación de aula para desempeño docente.	Copias Impresiones Videos fotos	75% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo de la IE.	Director Equipo de Monitoreo				x			- Acta y registro de asistencia. - Instrumentos de monitoreo contextualizados.	Cuaderno de campo.	Copias Impresiones	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo según los horarios de los docentes.	Director Equipo de Monitoreo				x			- Plan de monitoreo - Cronograma.	Guía de análisis documental	Copias Impresiones	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente del área de Matemática (Primera visita)	Director Equipo de Monitoreo					x		- informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente en el área de Matemática.		Cuaderno Videos fotos	
			1.5 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2)	Director Equipo de Monitoreo				x			- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento - Videos		Cuaderno Videos fotos	

			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 3)	Director Equipo de Monitoreo				x			- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento - Videos		Cuaderno Videos fotos	
		2. Observación entre pares	2.1. Jornada de reflexión sobre la importancia las evidencias registradas.	Director Docentes Equipo de Monitoreo					x		- Informe de monitoreo.	Rubrica de observación de aula para desempeño docente.	Copias Impresiones	
			2.2. Informar sobre el cronograma de visitas para la observación de clase.	Director Docentes Equipo de Monitoreo					x		- Documentos de apoyo - Separatas - Trípticos	Cuaderno de campo. Guía de análisis documental	Copias Proyector multimedia	
			2.3 Jornada de reflexión para compartir experiencias de aprendizajes en trabajo colegiado	Director Docentes Equipo de Monitoreo					x		- separatas		Copias Impresiones	
Acompañar la práctica docente ofreciendo asesoría continua en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico	Porcentaje de visitas de acompañamiento mediante la reflexión crítica en los círculos de Interaprendizaje y la sistematización de la práctica.	3. Círculos de Inter-aprendizaje	3.1 Comunicar sobre el enfoque critico reflexivo a través del dialogo y la comunicación.	Director					x		-videos -Fotos - fichas	Rubrica de observación de aula para desempeño docente.	Copias Impresiones	75% de círculos de interaprendizaje realizados
			3.2 Planificar y realizar el cronograma del evento CIA.	Director Docentes Equipo de monitoreo					x		-Separatas -Hojas de trabajo	Cuaderno de campo. Guía de análisis documental	Copias Impresiones	

para fortalecer las capacidades y el logro del nivel de los docentes en el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de Matemática.			3.3 Realizar una jornada reflexión sobre su práctica pedagógica.	Director Docentes Equipo de Monitoreo					x		-Separatas -Fotos -Videos		Copias Impresiones Videos fotos	
			3.4 Realización del soporte técnico y afectivo a los docentes.	Director					x		-Hojas de trabajo -Separatas	Rúbrica de observación de aula para desempeño docente.	Impresiones Videos	
			3.5 Jornada vivencial con un equipo de psicólogos y especialistas.	Director Docentes Equipo de Monitoreo Psicólogos especialistas					x		-Actas de reunión. -Diapositivas.	Cuaderno de campo.	Impresiones Videos	
			3.6 Taller de retroalimentación sobre el ejercicio de la práctica pedagógica en el área de Matemática en la competencia resuelve problemas de Matemática.	Director Equipo de monitoreo						x	-Actas de reunión. -Diapositivas.		Copias impresiones	
		4. Sistematización de la práctica	4.1 Jornada de difusión de la sistematización de la práctica pedagógica docente.	Director Equipo de monitoreo					x		- Separatas - Fotos -Videos		Copias Impresiones Videos	
			4.2 Proyección de videos sobre diversas situaciones pedagógicas.	Director Equipo de monitoreo					x		-Separatas - Fotos -videos		Copias Impresiones Equipo multimedia	

			4.3 Jornada de reflexión sobre el análisis de lecciones aprendidas	Director Equipo de monitoreo							-Separatas -Fotos -Videos		Copias Impresiones	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento formulando criterios, planes y condiciones de evaluación, autoevaluación y heteroevaluación basadas en el marco del buen desempeño docente en el área de Matemática para el desarrollo de la competencia de resolución de problemas.	Porcentaje de realización de la evaluación y establecimiento de compromisos en el portafolio	5. Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación	5.1 Jornada de capacitación al personal docente sobre procesos e importancia de la evaluación por medio del portafolio.	Director Equipo de monitoreo especialista					x		-Fotos -Videos	Rúbrica de observación de aula para desempeño docente. Cuaderno de campo. Guía de análisis documental Resultados de su labor	Copias Impresiones	75% de docentes evaluados
			5.2 Evaluar a través de la coevaluación, y heteroevaluación para conocer sobre las necesidades de formación y desarrollo del docente.	Director				x			-Ficha de análisis de monitoreo	Rúbrica Ficha de coevaluación y heteroevaluación Cuadro estadístico de doble entrada.	Cuaderno de campo Videos	
			5.3 Sensibilización acerca de las necesidades de formación y desarrollo de competencias profesionales docentes.	Director			x				-Fotos -videos	Ficha de coevaluación y heteroevaluación Resultados de su labor	Copias Impresiones Videos	

			5.4. Jornada de evaluación y difusión de los resultados anuales y sus efectos en la mejora de los aprendizajes	Director Equipo de monitoreo				x			-Hojas informativas		Copias Impresiones Videos	
			5.5 Taller de información sobre los logros de los procesos de evaluación de desempeño docente.	Director				x			-Hojas informativas		Copias Impresiones Videos	
	Porcentaje de estudiantes evaluados	6.Heteroevaluación.	6.1 Elaboración de las pruebas de acuerdo a la competencia.	Directivo Docentes				x			- Pruebas elaboradas	Pruebas	Copias	90% de estudiantes evaluados
			6.2 Aplicación de las pruebas	Docentes Estudiantes				x			Pruebas resueltas	Pruebas	Copias	
			6.3 Análisis y difusión de resultados	Directivo Docentes				x			Cuadros estadísticos	Matriz de información	Informe	

Figura 6. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.

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

La presente tabla muestra los riesgos y medidas a adoptarse en el proceso de implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación en la I.E. CEBA “San Ildefonso” de Pueblo Nuevo.

OBJETIVO ESPECÍFICO	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear el desempeño docente en el área de Matemática, por medio de las visitas de observación al aula para recoger información mediante diversos documentos (ficha de monitoreo, cuaderno de campo, etc.) sobre los procesos pedagógicos y didácticos, así como sus logros y dificultades de cada docente.	No cumplir al cien por ciento con monitorear a todos los docentes por ideas distorsionadas respecto a esta actividad, también, por tener que atender los centros periféricos.	Disponer de un espacio y el tiempo respectivo para monitorear al personal docente. Elaborar e implementar el plan de monitoreo con la participación de todos los estudiantes en su conjunto.
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada, teniendo en cuenta las cinco dimensiones de Vivian Robinson y el marco del buen desempeño docente, para fortalecer las dificultades presentadas en la práctica pedagógica de los docentes, en el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de Matemática	Al no aceptar horarios extracurriculares por los docentes que no son de la zona lo cual dificultaría realizar las actividades: jornadas de reflexión, capacitaciones y el proceso de acompañamiento.	Adecuar el horario para que tanto el director como los docentes dispongan de un espacio adecuado sin perjudicar su tiempo dedicado a otras labores.
Evaluar la labor docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias de resolución de problemas del área de Matemática.	Que los docentes se mantengan reacios al cambio y que tomen represalias unos con otros durante la coevaluación y la heteroevaluación o al recibir los resultados de su desempeño.	Sensibilizar y concientizar a los docentes que el MAE es una estrategia de mejora de los aprendizajes y su desarrollo personal y profesional; el cual les permitirá identificar y superar sus debilidades.

Figura 7. Riesgos y medidas del Plan de Acción.

8. Presupuesto

La estructuración del presupuesto del Plan de Acción permite controlar los costos, la proyección y estimación de los recursos económicos; destinados para cubrir los gastos del proyecto. Las actividades planificadas están relacionadas con el tiempo, límite estimado de costos y la procedencia de estos que a su vez permitirá conocer de manera antelada y organizada la inversión. Considerando que los fondos financieros provienen de los recursos propios de caja del COPAE (Consejo de Participación Estudiantil). El cuadro de presupuesto está conformado por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERÍODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.I.E.E	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo de la IE.	marzo - abril	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo según los horarios de los docentes.	Segunda semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
4. Diagnóstico del desempeño docente del área de Matemática (Primera visita)	Primera semana de mayo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
5. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2)	Segunda semana de junio	Ninguno	
6. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 3)	Mayo - Junio	Ninguno	
7. Jornada de reflexión sobre la importancia las evidencias registradas.	Abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
8. Informar sobre el cronograma de visitas para la observación de clase.	Abril	Ninguno	
9. Jornada de reflexión para compartir experiencias de	Mayo - julio	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

aprendizajes en trabajo colegiado			
10. Comunicar sobre el enfoque crítico reflexivo a través del diálogo.	Mayo-junio-julio	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
11. Realizar una jornada reflexión sobre su práctica.	Mayo-octubre	Ninguno	
12. Realización del soporte técnico y afectivo a los docentes	Mayo-junio-julio	Ninguno	
13. Jornada vivencial con un equipo de psicólogos y especialistas.	Abril-octubre	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
14. Taller de retroalimentación sobre el ejercicio de la práctica pedagógica en el área de Matemática en la competencia resuelve problemas de Matemática.	octubre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
15. Comunicación de los resultados del CIA	Julio - setiembre	Ninguno	
16. Jornada de difusión de la sistematización de la práctica pedagógica docente.	noviembre	Ninguno	
17. Jornada de capacitación al personal docente sobre procesos e importancia de la evaluación.	setiembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
18. Jornada de reflexión sobre las necesidades de formación y desarrollo del docente	octubre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
19. Jornada de difusión de los resultados anuales y sus efectos en la mejora de los aprendizajes	noviembre	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Apoyo de la municipalidad
20. 6.1 Elaboración de las pruebas de acuerdo a la competencia.	octubre	S/ 10.00 de fotocopias	Recursos propios
21. 6.2 Aplicación de las pruebas	noviembre	Ninguno	
22. 6.3 Análisis y difusión de resultados	diciembre	Ninguno	

Figura 8. Cuadro de Presupuesto de Plan de Acción

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

Con la finalidad de gestionar la institución educativa de forma eficaz y pertinente con liderazgo pedagógico que permita conducir a los agentes educativos a una interacción armoniosa, se describe el proceso de elaboración del Plan de Acción. Así, Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio, así como priorizar el problema de Nivel Insatisfactorio en los aprendizajes de la competencia resolución de problemas en el área de Matemática del Primer Grado del ciclo avanzado de EBA de la I.E CEBA “San Ildefonso” del distrito de Pueblo Nuevo de la UGEL Chepén.

En el Módulo 1, se desarrolló y se analizó reflexivamente la realidad de la institución educativa CEBA “San Ildefonso” y se recibieron lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además se diseñaron alternativas de solución ante el problema priorizado, en este caso, el nivel insatisfactorio en los aprendizajes de la competencia resolución de problemas de Matemática que a través de un diagnóstico se pudo identificar la problemática. En el Módulo 2, se analizó cada uno de los procesos de gestión escolar organizados en el mapa de Procesos para luego determinar aquellos involucrados en las propuestas de solución planteadas. Asimismo, se realizó una adecuada toma de decisiones de manera informada y contextualizada respecto a pruebas recogidas.

El Módulo 3 se refiere a la Gestión del clima institucional, permitió promover la participación y la convivencia democrática en la I.E con un enfoque intercultural e inclusivo, asegurando una escuela organizada donde se elaboró un informe del diagnóstico respecto al bajo nivel en el aprendizaje de la Matemática, presentándose los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos con instrumentos de recojo de información pertinentes.

Por otra parte, en el Módulo 4 se desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico donde se realizó el procesamiento de los resultados para luego realizar una adecuada toma de decisiones para el bien de la institución. Asimismo, los docentes pudieron identificar los elementos del Currículo Nacional esenciales para la gestión de los aprendizajes. Este módulo permitió analizar el rol directivo orientado al liderazgo pedagógico con compromiso y responsabilidad profesional para la gestión de conflictos, formulándose mecanismos e instrumentos de participación.

Finalmente, el Módulo 5, denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, permitió identificar y elaborar una reflexión propia sobre su práctica pedagógica en situaciones reales. Asimismo, permitió elaborar un plan de capacitación, monitoreo y acompañamiento orientado a la mejora del desempeño de los docentes dando solución al nivel insatisfactorio en la resolución de problemas de Matemática. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado del trabajo exhaustivo y que a través de la formación y soporte de cada uno de los módulos de capacitación se ha concretizado este ansiado proyecto.

Uno de los desafíos será la implementación de los círculos de Interaprendizaje que se considera una conveniente alternativa de solución, para responder a las exigencias de la modalidad y el cumplimiento a los Compromisos de Gestión. Otro desafío será sensibilizar a los docentes para que comprendan el monitoreo de manera asertiva como una forma de desarrollar investigación e innovación, para luego llegar a la fase de acompañamiento que vendría a ser una asesoría continua y especializada por parte del líder pedagógico; involucrándose con cada una de las acciones para contextualizarlas en un análisis pertinente de evidencias de la práctica docente, adecuando cada uno de los instrumentos y estrategias en relación al currículo escolar y el marco del buen desempeño docente.

El reto como líder pedagógico y en su rol directivo será movilizar las diversas instancias, convocando a la comunidad educativa en su conjunto para el establecimiento de metas comunes institucionales; teniendo la responsabilidad de influenciar, motivar y desarrollar compromisos en los docentes en la institución, estimulándolos con buen trato y con mensajes de ánimo, de afecto. Los reconocimientos en público tienen valor causando un efecto positivo en el desempeño de los docentes mediante una comunicación asertiva con mecanismos de participación y organización. De este modo se podrá superar los bajos niveles de aprendizajes.

10. Lecciones aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción, a lo largo de las capacitaciones y la formación especializada recibidas, se han experimentado una serie de vivencias y aprendizajes, sobre todo ir superando día a día todas las dificultades encontradas en las actividades pedagógicas de la institución en la cual están inmersos los actores educativos. Cabe reconocer que también se han presentado oportunidades que constituyen lecciones aprendidas, entre las cuales, se menciona:

- La elaboración del diagnóstico permitió identificar la problemática que afecta el logro de los aprendizajes del área de Matemática de los estudiantes de la I.E CEBA “San Ildefonso”; para así priorizar las alternativas de solución. Esto condujo a desarrollar un trabajo participativo, democrático y colaborativo en la elaboración de instrumentos de recojo de evidencias e información valiosa.

- La implementación del MAE ha permitido establecer una cultura evaluativa entre los docentes, los cuales han ido apoyándose para superar sus limitaciones en su labor educativa y profesional, obteniendo como resultado una mejor calidad en su desempeño pedagógico en procura de los aprendizajes y el desarrollo personal de los estudiantes.

- La formulación del Plan de Monitoreo de manera consensuada ayudó a superar las dificultades existentes en el CEBA “San Ildefonso”, con respecto al trabajo en equipo con los docentes, dificultades que afectaban la visión institucional. Ahora se ha descartado toda idea de que no solo el directivo debe responder ante la problemática que afecta a la institución educativa sino que se ha involucrado todo el equipo docente para dar inmediata solución a la problemática existente.

- La participación de toda la comunidad educativa en la formación de comunidades de profesionales de aprendizaje es de suma importancia para responder a las demandas de contexto, internas y externas. En consecuencia, ha permitido trabajar en la gestión del currículo institucional en trabajo colegiado con los docentes para asegurar la mejora del aprendizaje de todas las áreas especialmente en el área de Matemática en la competencia de resolución de problemas.

Referencias

- Fullan, M. (2002) *El significado del cambio educativo: Un cuarto de siglo de aprendizaje. Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 6(1-2). Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56760202>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Chile.
- Ministerio de Educación (2014). *En el corazón de la escuela palpita la innovación. Una Propuesta para aprender a sistematizar experiencias de innovación y buenas*: Lima. MINEDU
- Ministerio de Educación (2009). *Diseño Curricular Básico Nacional de Educación Básica Alternativa*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2013). *Política de Modernización y Descentralización de la Gestión en el Sector Educación*. Lima, p. 52. Lineamientos para la gestión educativa descentralizada, aprobado por RSG N°938-2015-MINEDU, de 31 de diciembre de 2015.
- Ministerio de Educación (2014b). *Protocolo del Acompañante Pedagógico, del Docente Coordinador/ Acompañante y del formador*. Lima: Editora Industria Gráfica MACOLE S.R.L.
- Ministerio de Educación (2014a). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2016a). *Planificación Escolar*. Lima: Inversiones Gráficas G&M SAC. Gráfica Littons.
- Ministerio de Educación (2016b). *Dirección Escolar: Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa*: Lima: Gianela Servicios Generales E.I.R.L.
- Ministerio de Educación (2016c). *Rúbricas de Evaluación*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2017a). *Gestión Escolar, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico*. Lima: Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017b). *Participación y Clima Institucional*. Lima: Punto Digital S.R.L.

- Ministerio de Educación (2017c). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la Práctica Pedagógica*. Lima: Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017d) *Cuaderno de Registro para el Acompañamiento Pedagógico*. Lima: MINEDU.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). *El impacto del liderazgo en los resultados escolares: un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo*. Nueva York: el Consejo Universitario para la Administración Educativa.
- Rodríguez, G. (2011). *Funciones y Rasgos del Liderazgo Pedagógico en los Centros de Enseñanza. Educación y Educadores*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Tobón, S. (2005). *Formación Basada en Competencias Pensamiento complejo, diseño curricular*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Valdés, V. (2000). *En un mundo de cambios rápidos, solo el fomento de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores. Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*. Recuperado de: <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>
- Vesub, L. (2013). *Las políticas de acompañamiento pedagógico como estrategia de desarrollo profesional docente. El caso de los programas de mentoría a docentes principiantes*. Recuperado de: <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/iice/article/view/149/111>

Apéndice



El directivo Samuel Chávez con los docentes del CEBA “San Ildefonso” realizando una encuesta en grupo focalizado.



El director Samuel Chávez capacitando en el Círculo de Interaprendizaje a los docentes del CEBA “San Ildefonso” de Pueblo Nuevo