

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL AREA DE MATEMÁTICA DEL 2° GRADO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MARÍA NEGRÓN UGARTE”, DISTRITO DE TRUJILLO - UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

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

DEZA ALCÁNTARA, Silvia

La Libertad - Perú

2018

5.1.2.2.3. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones del área de matemática.....	34
5.2 Experiencia Exitosa.....	36
6. Diseño del Plan de Acción	37
6.1 Objetivos.....	37
6.1.1 Objetivo general.....	37
6.1.2 Objetivos específicos.....	37
6.2.. Matriz del Plan de Acción.....	37
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	43
8. Presupuesto.....	49
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	51
10. Lecciones Aprendidas.....	53
Referencias.....	55
Apéndice	

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	10
<i>Figura 2.</i> Análisis de los resultados del diagnóstico.....	16
<i>Figura 3.</i> Rol del Líder Pedagógico.....	19
<i>Figura 4.</i> Competencias del área de Matemática.....	31
<i>Figura 5.</i> Matriz del Plan de Acción	39
<i>Figura 6.</i> Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	44
<i>Figura 7.</i> Riesgos y medidas a adoptar del Plan de Acción.....	48
<i>Figura 8.</i> Presupuesto del plan de acción.....	49

Índice de Tablas

Tabla N° 1. <i>Cuadro comparativo del porcentaje de estudiantes de segundo grado de secundaria de la EBR.....</i>	6
Tabla N° 2. <i>Cuadro de porcentaje de docentes que alcanzan el nivel logrado en los indicadores correspondientes al compromiso 4.....</i>	7

Introducción

La gestión en las instituciones educativas en el Perú durante los últimos tiempos ha estado orientada al aspecto administrativo, al cumplimiento de la norma, a la rutina en los procesos, sin una participación democrática de la comunidad en la toma de decisiones, y sin un análisis de los factores internos que influyen en el logro de los aprendizajes de los estudiantes lo que nos ha llevado a un escaso logro de los mismos. Para superar esta situación, es necesario un cambio de gestión, orientado al aprendizaje significativo de los estudiantes. Por otro lado, la investigación educativa muestra que la acción docente, es el primer factor de influencia en los logros de aprendizaje, es decir tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes.

En este marco, el presente trabajo académico pretende solucionar el problema pedagógico priorizado en el año 2017, en la Institución Educativa “María Negrón Ugarte” de la ciudad de Trujillo, con la finalidad de promover una práctica pedagógica que logre un nivel satisfactorio de aprendizaje en el área de Matemática, en estudiantes del segundo grado del nivel secundario, con el planteamiento como alternativa de solución de la implementación de un plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente.

El marco conceptual para la realización del presente Trabajo Académico tiene su base en cada uno de los módulos desarrollados durante el programa de Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, que motivaron el interés del directivo hacia los cambios que se deben generar en la gestión escolar la que debe centrarse en el logro de aprendizajes de las estudiantes lo que implica un compromiso y autogestión de las capacidades y competencias directivas y docentes para alcanzar la escuela que queremos.

En el primer acápite del presente trabajo académico, se realiza la identificación de la problemática institucional y la caracterización del contexto socio cultural de la IE “María Negrón Ugarte”, así también se hace referencia a todo el proceso de formulación del problema priorizado. El segundo acápite, se refiere al diagnóstico y análisis de los resultados obtenidos con los instrumentos cualitativos y cuantitativos aplicados y la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución, compromisos de gestión escolar y el Marco del buen desempeño directivo.

En el acápite tercero, se desarrolla la caracterización del rol como Líder Pedagógico del directivo y su relación con las cinco dimensiones del liderazgo de Vivianne Robinson. En el apartado cuarto, se describe y sistematiza la información en el planteamiento de la alternativa de solución. En el siguiente acápite, se sustenta la alternativa de solución priorizada a través del marco conceptual del monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente y los lineamientos del área de matemática como sus competencias, enfoque, estrategias que promueven el desarrollo de las cuatro competencias, además de la experiencia exitosa como referencia.

En el sexto acápite, se diseña el Plan de Acción teniendo en cuenta los objetivos y matriz del Plan de acción con las actividades planteadas para cada uno de los objetivos específicos. El siguiente acápite, hace referencia al plan de monitoreo y evaluación con las estrategias e instrumentos a utilizar; en el octavo acápite, al presupuesto determinado por cada actividad planificada; en el penúltimo acápite se describe el proceso de elaboración del Plan de Acción. En el acápite décimo se reconoce las lecciones aprendidas a lo largo de todo el proceso como la importancia del diagnóstico para dar solución a los problemas priorizados de la institución educativa, y la necesidad de incorporar al interior de la escuela una cultura de evaluación formativa a través del monitoreo y acompañamiento pedagógico como parte del rol directivo. Y finalmente, se presenta las referencias y los apéndices.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE “María Negrón Ugarte”

La Institución Educativa pública de mujeres “María Negrón Ugarte”, se encuentra ubicada en la calle Guzmán Barrón 730, perteneciente a la urbanización “El Bosque”, en el distrito de Trujillo, Provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad, estratégicamente está ubicada en el límite de tres urbanizaciones muy conocidas: La Noria, Santo Dominguito y El Bosque. La institución desarrolla sus actividades en sus dos locales ubicado en la Av. Guzmán Barrón de la Urb. “El Bosque”, terrenos que en 1977 fueron destinados por el Estado con una extensión total de 20 213 metros cuadrados, iniciándose la actividad pedagógica en este local en Abril de 1978.

En el entorno de la institución educativa se identifican diversas problemáticas sociales, como delincuencia en la noche, debido a la falta de iluminación adecuada en las calles aledañas, confluencia de mototaxis a las horas de salida de ambos turnos de clase, pero en mayor cantidad alrededor de las 6:00. Ante ello, la institución desarrolla periódicamente charlas de concientización a nuestros estudiantes con el apoyo de instituciones locales, para abordar el tema de la seguridad personal y vial. También se está incorporando en la programación de las clases de tutoría un eje temático vinculado a dicho aspecto.

En su local principal, aproximadamente de 15 000 metros cuadrados, los ambientes están contruidos con material noble, con una antigüedad mayor a treinta años, la mayoría con techos de calamina recientemente renovados por el Ministerio de Educación. Algunos de material noble, contruidos con el apoyo de los padres de familia de los diferentes consejos directivos. Cuenta con servicios básicos de agua, desagüe, electricidad, internet, doce pabellones con 30 aulas, 03 laboratorios (cómputo, biología-química, física-matemática) Centro de recursos tecnológicos (Biblioteca), aula de innovación pedagógica, aula de banda, sala de conferencias, sala de exposiciones, dos patios de recreación y dos áreas verdes además de la zona posterior no contruida. En su segundo local, de aproximadamente 5000 metros

cuadrados, se cuenta con el campo polideportivo, y diez servicios higiénicos para estudiantes y 02 para docentes, así como un espacio en el que se habilita temporalmente la pista de salto largo.

La Institución Educativa “María Negrón Ugarte”, brinda su servicio en la modalidad de educación básica regular, y solamente en el nivel secundario. En el año 2017 ha atendido a 1280 señoritas, distribuidas en 59 secciones, en dos turnos, estudiantes que provienen de familias de diversa condición socioeconómica, mayormente clase medio-bajo de las urbanizaciones cercanas de Trujillo y otros distritos como La Esperanza, El Porvenir, Laredo, Florencia de Mora y otros.

La institución brinda una educación de calidad, científica y humanista, practicar valores éticos y morales, contribuyendo al desarrollo personal, familiar y social de nuestra comunidad. Su ideario está constituido por un decálogo de valores: la Fe en Dios, el patriotismo, el respeto, la responsabilidad, la puntualidad, la perseverancia, la honestidad, la cooperación, la solidaridad, y la gratitud. Asimismo, tiene como visión que en el año 2021 se perfile como una institución modelo, formadora de mujeres líderes, identificadas con su patria, proactivas, que asuman un rol protagónico en la familia y la sociedad, demostrando autodisciplina, conciencia ecológica, cultura productiva y cultura de valores.

Dentro de la comunidad educativa, se cuenta con un personal de 120 trabajadores, integrantes de los diferentes estamentos como: personal directivo (04), jerárquico (10) docente (84), auxiliar de educación (13) y personal administrativo (09), con diferente tiempo de servicio y edad. El clima institucional que existe, mayormente está marcado por una relación de respeto, cordialidad y solidaridad que se refleja en la relación docentes, estudiantes y docentes padres de familia. Sin embargo existe la percepción de algunos actores educativos, de situaciones de incumplimiento de normas de convivencia por algunas estudiantes, trato respetuoso pero distante de algunos docentes, que deben ser atendidas y mejoradas en aras de promover un clima escolar adecuado que genere una relación de confianza entre alumnas y docentes y contribuya al logro de sus aprendizajes.

En cuanto a la participación de los diferentes actores de la institución. se ha continuado con el fortalecimiento del Consejo Educativo Institucional (CONEI), integrado además en la IE por una representante del personal cesante; a través de sus reuniones trimestrales, para aprobación de documentos de gestión, revisión de

informes económicos, reformulación del proyecto educativo institucional (PEI) y otras de interés institucional.

Asimismo, se ha establecido una comunicación permanente con los directivos de la APAFA, en cuanto a la participación con las familias, se realizan charlas sobre temas importantes para apoyar el aprendizaje de sus hijas con los padres de los diferentes grados, y se establece una comunicación vía agenda escolar y/o telefónica de las auxiliares de educación o tutores.

En cuanto a las oportunidades, la institución se relaciona de manera permanente con la comunidad como: Junta Vecinal “El Bosque”, Junta Vecinal “La Noria”, Junta Vecinal Pueblo Joven “El Bosque”, Asociación de residentes de La Noria, Hogar de Ancianos Desamparados - Asilo “San José”, de quienes recibimos apoyo en aspectos propios de su función.

Igualmente se tiene relación con otras instituciones como: Municipalidad Provincial de Trujillo, Universidad Nacional de Trujillo, Universidad Privada “César Vallejo”, Instituto Superior Pedagógico “Indoamérica”, Compañía de Bomberos, Seguridad Ciudadana, y otras instituciones educativas amigas; con quienes se ha establecido alianzas, acuerdos y/o convenios para la realización de simulacros de sismos, talleres para alumnas y padres sobre diversos temas, prevención de accidentes, apoyo con practicantes en las diversas áreas, implementación del programa de “Empresarios Juniors”, apoyo con practicantes e internas de psicología.

En lo que se refiere a las fortalezas identificadas en la institución podemos mencionar: el compromiso de un porcentaje mayoritario de docentes por aportar para superar las dificultades que se presentan y contribuir a la mejora de la institución con el cumplimiento de sus responsabilidades y/o con la propuesta y ejecución de proyectos y actividades orientados a la mejora de los aprendizajes de las estudiantes, un porcentaje están en permanente capacitación de manera virtual o presencial con estudios de didáctica o estudios de postgrado o segundas profesiones.

Otra fortaleza que posee la Institución Educativa “María Negrón Ugarte” es que cuenta con un equipo directivo (04) identificado con la institución, con apertura a los cambios y motivado a asumir retos, un número considerable de personal jerárquico (10), con quienes se fomenta el liderazgo distribuido, y que conjuntamente con el equipo directivo, promueven una institución organizada lo que unido con el compromiso de la mayoría de docentes y las oportunidades mencionadas, serán la base para poder promover y orientar el cambio en la gestión escolar hacia un

liderazgo pedagógico en favor de los aprendizajes de nuestros estudiantes que posibiliten mejorar su calidad de vida y la de su entorno.

1.2 Formulación del Problema Identificado

El problema que se ha priorizado en la institución educativa ha sido identificado partiendo de los resultados de la Evaluación Censal a Estudiantes (ECE) de segundo grado de secundaria, de los años 2015 aplicadas en la institución educativa y los resultados de las actas del área de Matemática de los tres últimos años, sistematizados en el Plan Anual de Trabajo (PAT) 2017, así como de los resultados del monitoreo y acompañamiento realizado a los docentes el año 2016.

A continuación presentamos la tabla 01 donde podemos observar el porcentaje de estudiantes por nivel de rendimiento en el área de matemática de los años 2014, 2015 y 2016.

Área de Matemática		2014	2015	2016	
<i>2do. grado</i>	Nro. estudiantes*	261	243	257	
		18-20	8	13	16
	Nro. de estudiantes según calificación****	14-17	44	59	39
		11-13	181	123	160
		0-10	28	48	42
	% de estudiantes según calificación	18-20	3.1%	5.3%	6.2%
		14-17	16.9%	24.3%	15.2%
		11-13	69.3%	50.6%	62.3%
		0-10	10.7%	19.8%	16.3%

Tabla 1. Cuadro comparativo del porcentaje de estudiantes de segundo grado de secundaria de la EBR, por nivel de rendimiento en el área de matemática.

Los promedios de nuestras estudiantes de segundo grado de secundaria en la ECE en Matemática en el 2016, han tenido una mejora de 14 puntos con respecto al año anterior, sin embargo el porcentaje de estudiantes que se encuentran en el nivel previo al inicio constituyen un porcentaje alto de 26,7%; estos resultados son ratificados por los resultados del nivel de rendimiento de las estudiantes de segundo grado en el área de matemática en los últimos tres años, cuyo porcentaje de estudiantes en el nivel satisfactorio (de 18 a 20) es menor al 7% como se aprecia en la Tabla 1.

Sin embargo, estos resultados no concuerdan con los del Monitoreo, realizado como parte del trabajo del equipo jerárquico de la institución, a una muestra de 47 docentes de diferentes áreas en el año 2016, donde el porcentaje de docentes que han alcanzado el “nivel logrado” en cuanto al uso adecuado del tiempo y manejo de herramientas pedagógicas es alto, como se observa en la tabla 2; razón por la cual se priorizó como situación problemática: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Matemática, en las estudiantes del segundo grado de secundaria.

AÑO	Uso del tiempo en el aula	Uso de herramientas metodológicas	Materiales y recursos educativos
2016	91%	89%	91%

Tabla 2. Cuadro de porcentaje de docentes que alcanzan el “nivel logrado” en los indicadores correspondientes al compromiso 04 observados en el monitoreo

Teniendo como problema priorizado lo mencionado líneas arriba, con el objetivo de hacer un diagnóstico preliminar sobre la práctica pedagógica en el área de Matemática se ha realizado conversaciones con estudiantes y con los mismos docentes en las actividades de acompañamiento o espacios de coordinación de área, de donde se puede inferir que las estrategias que se utilizan mayormente en el área de Matemática son expositivas, centradas en la transmisión de conceptos o definiciones sin mayor contextualización, mientras que otras, a pesar que ponen en práctica el trabajo en equipo, éste no se realiza con el debido acompañamiento al estudiante, que verifique un trabajo activo e interesante de las estudiantes; generando, ambas situaciones, una actitud poco motivadora para ellas. Asimismo que los docentes del área de Matemática, en la mayor parte de sus sesiones utilizan las mismas estrategias, lo que no contribuye a generar expectativas en las estudiantes, sino por el contrario, aburrimiento y desgano.

Todas estas situaciones nos demandaron realizar un diagnóstico más específico en el área de Matemática, de acuerdo a los detalles de los resultados de la ECE 2015 Y 2016, proporcionados por el Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones SICRECE del MINEDU, luego de lo cual, hemos analizado el problema haciendo uso de la técnica del árbol de problemas, identificando las siguientes causas:

Una de las causas que ha provocado este problema es el manejo inadecuado del tiempo por parte de los docentes del área de Matemática de segundo grado de secundaria al no concluir las sesiones en el tiempo planificado y quedar los procesos pedagógicos interrumpidos, no concluyendo con el cierre necesario para asegurar el logro de la capacidad prevista. Entre los factores que se vinculan a esta causa se encuentran los relacionados a la gestión curricular, y específicamente de acuerdo al modelo de Leithwood, al desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes, sobre aspectos como: características de los procesos pedagógicos, y dosificación del tiempo de las actividades pedagógicas. Todo esto genera que las sesiones de clase sean aburridas y las estudiantes logren aprendizajes poco significativos y permanentes en el tiempo.

Otra causa que ha provocado este problema es el manejo inadecuado de las herramientas pedagógicas por parte de los docentes al ejecutar las sesiones que corresponden a la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de regularidad, equivalencia y cambio. Entre los factores que se vinculan a esta causa, también se encuentran los relacionados a la gestión curricular, y específicamente de acuerdo al modelo de Leithwood, el desarrollo de las capacidades profesionales, sobre aspectos como: procesos pedagógicos, enfoque del área de matemática, procesos didácticos, acompañamiento al estudiante, estrategias metodológicas. Todo esto genera que las sesiones de clase desarrolladas sean aburridas, con estrategias metodológicas repetitivas, porque no se toma en cuenta los intereses, necesidades y estilos de aprendizaje de las estudiantes, con el consiguiente bajo nivel de logro de los aprendizajes en el área.

Otra causa es la gestión inadecuada de la convivencia en el aula. Entre los factores que se vinculan a esta causa, se encuentran la gestión de conflictos, modelo de disciplina y de las normas de convivencia y medidas reguladoras, que deberían poner en práctica en el aula. Esta gestión inadecuada genera sesiones en las que se utilizan mecanismos negativos para regular el comportamiento de las estudiantes o en otros casos no existe regulación alguna, teniéndose actitudes permisivas, existiendo incumplimiento de acuerdos de aula básicos y necesarios para un clima escolar de respeto, cordialidad y confianza que favorezca aprendizajes significativos y permanentes en el tiempo.

Otra causa que ha provocado este problema es el uso ineficiente de los espacios para el acompañamiento de los docentes del área de Matemática de 2do grado. Entre

los factores que se vinculan a esta causa, se encuentran los relacionados al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente (MAE) y específicamente con la aplicación de estrategias de acompañamiento que deben desarrollarse de manera planificada en las horas de permanencia comunes de los docentes del área. Todo esto genera que se continúe con una práctica pedagógica rutinaria que se visualiza en sesiones aburridas, descontextualizadas a las características e intereses de las estudiantes o con retos muy elevados, desarrolladas utilizando estrategias metodológicas repetitivas que dan lugar a bajos resultados en las evaluaciones de matemática de la ECE.

El problema priorizado nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Matemática, en las estudiantes del segundo grado de secundaria, será superado considerando las características del equipo directivo, así como del equipo jerárquico, y específicamente del asesor del área de Matemática, con quienes se fomenta un liderazgo distribuido, y gracias al compromiso de los docentes del área de Matemática de 2do grado. Así mismo, serán la base para poder promover y orientar el cambio en la gestión escolar hacia un liderazgo pedagógico en favor de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

Para una mejor visualización, a continuación presentamos el árbol de problemas, con las causas y efectos descritos previamente:

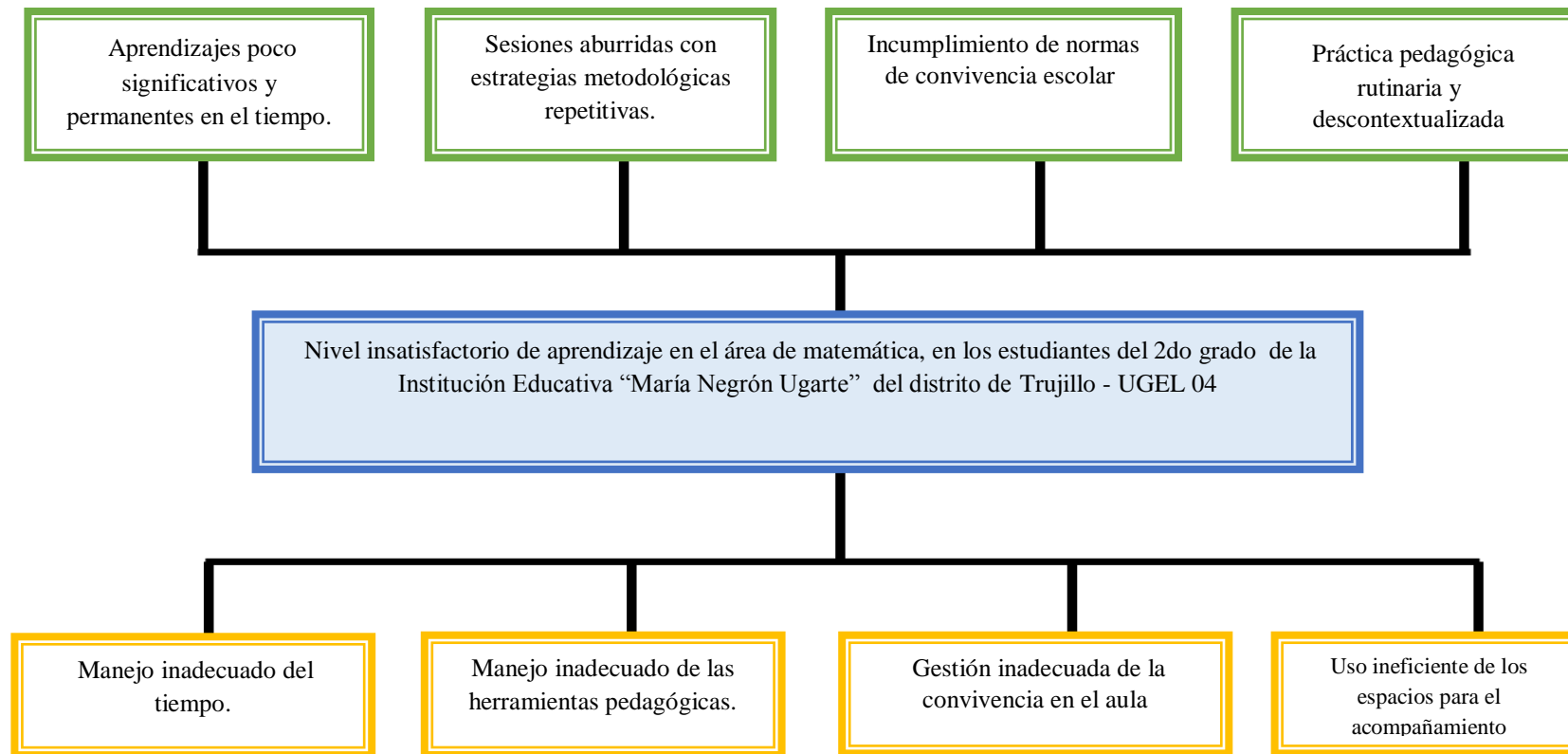


Figura 1. Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Los instrumentos aplicados para el recojo de información del diagnóstico fueron la ficha de monitoreo en el aula y las guías del grupo focal, los que se aplicaron entre los meses de junio y julio del año 2017.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El instrumento utilizado para el recojo de información cuantitativa, fue la ficha de monitoreo, la que se aplicó a los docentes de segundo grado de secundaria del área de Matemática, cuyos resultados son los siguientes: el 75% de docentes muestra dificultades en cuanto a la dosificación de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos, es decir no logran distribuir el tiempo en cada proceso pedagógico: motivación, recuperación de saberes previos, conflicto cognitivo, problematización y otros. Esto se debe a que los docentes no tienen lo suficientemente desarrollados sus capacidades sobre aspectos como dosificación del tiempo de las actividades pedagógicas.

Por otro lado, también el 75% de docentes tiene dificultades en utilizar adecuadamente las herramientas pedagógicas, debido a que no problematizan y/o plantean el reto cognitivo. Asimismo no utilizan estrategias para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes tomando en cuenta el enfoque del área de matemática. En ese sentido las estrategias metodológicas son inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje en las estudiantes del segundo grado.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los instrumento que se utilizaron para recoger la información cualitativa fueron las guías de grupo focal aplicada a estudiantes y de las once secciones de segundo grado, y docentes cuyos resultados son los siguientes: con respecto al manejo del tiempo que realizan los docentes las estudiantes entrevistadas afirman que el tiempo dedicado a las actividades pedagógicas, y la dosificación de las actividades pedagógicas, son medianamente satisfactorias y que conjuntamente con el incumplimiento del tiempo destinado a la sesión, se evidencia un manejo inadecuado del tiempo en las clases de segundo grado del área de matemática. Para revertir esta situación el equipo directivo debe gestionar oportunidades de capacitación docente en

estos aspectos, que promoverán la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje, así como, monitorear y orientar el uso efectivo del tiempo en función del logro de aprendizajes de las estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.

Asimismo, respecto al manejo adecuado de las herramientas pedagógicas, las estudiantes afirman que la evaluación de los aprendizajes realizada por los docentes es medianamente satisfactoria, y evidencian un manejo medianamente adecuado de las herramientas pedagógicas, de los docentes de segundo grado del área de matemática. Para revertir esta situación se debe generar espacios y mecanismos de trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar, igualmente se tiene que monitorear y orientar el uso de estrategias y recursos metodológicos y el proceso de evaluación a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

Con respecto a la convivencia en el aula, las estudiantes manifiestan que el trato de los docentes es respetuoso, pero serio por lo que tienen temas a preguntar cuando no entienden algo, también indican que algunas veces cuando existe conflicto entre las estudiantes, los docentes no intervienen. Por otro lado, comentan que cuando las estudiantes se comportan inadecuadamente, los docentes les llaman la atención y les piden la agenda escolar para marcarla o les indican que les bajarán la nota en el curso. Para revertir esta situación se deberá promover la reflexión de los docentes de la manera de gestionar la convivencia en el aula, así como promover el trabajo colaborativo sobre la gestión de conflictos en el aula y los mecanismos de regulación del comportamiento.

Igualmente con respecto al monitoreo, y acompañamiento, los docentes de segundo grado del área de matemática indican que el monitoreo se realiza de manera cordial, pero sólo por cumplir con la formalidad, también comentan que la calidad de la asesoría y retroalimentación es muy superficial y no responde a sus necesidades. Además, mencionan que los espacios destinados al acompañamiento se utilizan básicamente para informar sobre actividades a realizar en la institución o para brindar orientaciones a través de pautas o sugerencias muy generales, siendo el acompañamiento esporádico, e improvisado. Para que esta situación se revierta se debe diseñar de manera democrática y participativa un plan de monitoreo y

acompañamiento sistemático sostenible en el año escolar que implemente con diversas estrategias las necesidades de los docentes del área de Matemática para fortalecer sus capacidades pedagógicas.

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

El problema en torno al cual gira el presente trabajo de investigación es Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Matemática, en las estudiantes del segundo grado de secundaria de EBR de la Institución Educativa María Negrón Ugarte, distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este.

Durante la realización del diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos tanto cuantitativas como cualitativos, los primeros nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para dosificar el tiempo teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos, plantear el reto o conflicto cognitivo, usar estrategias metodológicas referidas al enfoque del área de matemática, ejecutar evaluación formativa y acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje, sus intereses y necesidades. Esto se debe a que el acompañamiento recibido por los docentes y el trabajo colegiado no han sido sistemáticos ni lo suficientemente eficientes, para fortalecer sus capacidades en estos aspectos.

Entre los procesos operativos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar implicados, con respecto a lo encontrado en el diagnóstico luego de aplicar el instrumento cuantitativo, tenemos: Gestionar los aprendizajes, con los siguientes procesos de nivel 1: Desarrollar sesiones de aprendizajes (PO 04.1), Reforzar los aprendizajes (PO 04.2), Realizar acompañamiento integral al estudiante (PO 04.3) y Evaluar aprendizajes (PO 04.4). Pero también se encuentra implicado: Fortalecer el desempeño docente: con su proceso de nivel 1: Realizar acompañamiento pedagógico (PO 03.3).

Los resultados encontrados se relacionan con las competencias del Marco del buen desempeño directivo (MBDDir), como son lo referente a la competencia 05 donde se precisa que el directivo promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la

autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. También guardan relación con la competencia 06 del MBDDir, que indica que el directivo gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento docente sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

En cuanto a su relación de lo encontrado con los compromisos de gestión escolar, podemos afirmar que no se han cumplido las metas referentes al primer compromiso 01: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes, por cuanto los resultados de aprendizaje de las estudiantes de segundo grado reflejan un nivel de logro bajo tanto en los resultados del área de matemática, como en las evaluaciones de la ECE. Tampoco se ha logrado cumplir con el compromiso 04 de Monitoreo y acompañamiento, puesto que a pesar de haberse realizado el monitoreo a los docentes de acuerdo a lo planificado, que permitió el recojo de información valiosa, no se ha cumplido de manera eficiente ni de acuerdo a lo planificado en el PAT con respecto al acompañamiento sistemático a los docentes.

Asimismo, como resultado de la aplicación del instrumento cualitativo podemos confirmar los resultados del instrumento cuantitativo, mencionados en los párrafos anteriores y adicionar a ellos lo siguiente: que los docentes del área de Matemática realizan una gestión inadecuada de la convivencia en el aula y que los espacios para el acompañamiento son utilizados de manera ineficiente, debido a que no se ha podido fortalecer suficientemente sus capacidades en estos aspectos.

Entre los procesos operativos, relacionados con estos resultados cualitativos encontrados, tenemos: PO. 05 Gestionar la convivencia escolar y la participación, con los siguientes proceso de nivel 1: PO 05.1 Promover la convivencia escolar y PO 05.2 Prevenir y resolver conflictos. Igualmente, los resultados encontrados se relacionan con la competencia 2 del MBD Directivo: 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.

En cuanto a su relación con los compromisos de gestión escolar podemos afirmar que no se han cumplido las metas referidas al compromiso 5 Gestión de la Convivencia Escolar en la IE por cuanto los resultados evidencian que los docentes del área de Matemática no realizan una gestión adecuada de la convivencia en el aula,

en las secciones de segundo grado de secundaria, lo que resta oportunidad a crear un espacio que genere aprendizajes significativos en las estudiantes.

Ante el problema priorizado y los resultados encontrados, el reto que tiene el equipo directivo es incrementar el porcentaje de estudiantes del 2do grado de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo - UGEL 04, que logran el nivel satisfactorio de aprendizaje en el área de Matemática, asimismo se presentan los siguientes desafíos: Promover un manejo adecuado del tiempo y de las herramientas pedagógicas, para alcanzar un alto nivel de logro de los aprendizajes en el área de matemática e incrementar los resultados en las evaluaciones de matemática de la ECE.

A continuación se presenta el siguiente cuadro que sintetiza todo lo anterior:

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	Procesos de gestión institucional implicados	Compromisos de gestión implicados	Competencias del MBD Directivo implicados
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Matemática, en los estudiantes del 2do grado de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo - UGEL 04.	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>Con respecto al manejo del tiempo: El 75% de docentes tienen serias dificultades para distribuir el tiempo en cada proceso pedagógico: motivación, recuperación de saberes previos, conflicto cognitivo y otros.</p> <p>Con respecto al manejo de herramientas pedagógicas: Por otro lado, el 75% de docentes tiene dificultades en utilizar adecuadamente las herramientas pedagógicas.</p> <p>Resultados cualitativos:</p> <p>Se evidencia un manejo inadecuado del tiempo por parte de los docentes de segundo grado del área de matemática.</p> <p>Se evidencia un manejo medianamente adecuado de las herramientas pedagógicas por parte de los docentes de segundo grado del área de matemática.</p> <p>Se evidencia una gestión inadecuada de la convivencia en el aula por parte de los docentes de segundo grado del área de matemática.</p> <p>Se evidencia un uso inadecuado de los espacios para el acompañamiento a los docentes de segundo grado del área de matemática.</p>	<p>Procesos operativos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar:</p> <p>PO 04: Gestionar los aprendizajes: PO 04.1 Desarrollar sesiones de aprendizajes PO 04.2 Reforzar los aprendizajes PO 04.3 Realizar acompañamiento integral al estudiante. PO 04.4 Evaluar aprendizajes</p> <p>PO 03: Fortalecer el desempeño docente PO 03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.</p> <p>PO. 05 Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO 05.1 Promover la convivencia escolar y PO 05.2 Prevenir y resolver conflictos.</p>	<p>Comp. 01 Logros de aprendizaje</p> <p>Comp. 04 Monitoreo y acompañamiento.</p> <p>Compromiso 05 Gestión de la Convivencia Escolar en la IE</p>	<p>Competencias 02: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad</p> <p>Competencias 05: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su IE basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <p>Competencia 06: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Robinson, citado en el módulo introductorio (Minedu, 2016), la primera de éstas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea realizar una jornada de reflexión con los docentes del área de matemática de segundo grado donde se analice los resultados del diagnóstico realizado y la necesidad de mejorar el desempeño del equipo directivo y docente para establecer finalmente como meta consensuada que todos los docentes del segundo grado del área de Matemática mejoren su práctica pedagógica en cuanto al manejo del tiempo y herramientas pedagógicas generando que los estudiantes del segundo grado incrementen en un 10% el nivel satisfactorio en el área de Matemática, lo que será posible de alcanzar gracias a una motivación y compromiso permanente de los directivos, y docentes.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea gestionar de manera eficiente y oportuna los recursos y materiales educativos y el recurso del tiempo, así como fortalecer las capacidades de los docentes referentes al uso adecuado de los diversos recursos educativos proporcionados por el MINEDU y adquiridos por la institución; para utilizarlos adecuadamente en el desarrollo de sesiones más variadas y motivadoras para las estudiantes; para ello es importante la gestión adecuada de los recursos económicos, cuya prioridad es la mejora de los aprendizajes.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea implementar el monitoreo acompañamiento y evaluación (MAE) planificado y sistemático de la práctica pedagógica de los docentes del área de matemática de 2do grado, realizando la evaluación de la enseñanza y brindando el apoyo necesario a los docentes, para ello se socializará las actividades, estrategias e instrumentos a aplicarse, para mejorar la práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea promover la formación de comunidades de aprendizaje con los jerárquicos y docentes del área de matemática del 2do grado, y generar la formación docente y la auto-

reflexión a través de Círculos de inter-aprendizaje (CIA), jornadas de autoformación relacionados con procesos pedagógicos, y didácticos, enfoque del área de matemática, evaluación formativa y las competencias del área, porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, y fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea generar un clima escolar de respeto, colaboración y participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, especialmente de las estudiantes, con el establecimiento consensuado de normas de convivencia, que permita la resolución pacífica de conflictos y una convivencia escolar democrática que favorecerá los aprendizajes de las estudiantes.

Todo lo expresado se sintetiza en el siguiente cuadro:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Todos los docentes del segundo grado del área de matemática mejoran su práctica pedagógica en cuanto al manejo del tiempo y herramientas pedagógicas.	Para que los estudiantes del segundo grado mejoren su rendimiento en el área de matemática.
Uso estratégico de recursos	Gestión eficiente y oportuna de los recursos, materiales educativos y el tiempo, así como fortalecer las capacidades de los docentes referentes al uso adecuado de los recursos educativos.	Para utilizarlos adecuadamente en el desarrollo de sesiones más variadas y motivadoras para las estudiantes, lo que favorecerá el logro de sus aprendizajes.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Implementación del monitoreo acompañamiento y evaluación, planificado y sistemático de la práctica pedagógica en el desarrollo de la competencias del área de matemática.	Para mejorar el desempeño docente en cuanto a su manejo del tiempo y herramientas pedagógicas, que aplicará en el desarrollo de la competencia, y capacidades correspondientes.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	Formación de comunidades de aprendizaje con los jerárquicos y docentes del área de matemática del 2do grado, y generar la formación docente y la auto-reflexión a través de Círculos de inter-aprendizaje (CIA), jornadas de autoformación sobre aspectos trascendentes para la mejora de su práctica pedagógica en cuanto al uso del tiempo, de herramientas pedagógicas en el desarrollo del área.	Porque permite a los docentes intercambiar experiencias relacionadas con su labor, y fortalecer sus capacidades para mejorar el desarrollo de sesiones de aprendizaje.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Promoción de un clima escolar de respeto, colaboración y participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, con el establecimiento consensuado de normas de convivencia, que favorezca los aprendizajes de las estudiantes.	Porque el entorno positivo, influyen directamente en el logro de los aprendizajes de las estudiantes del segundo grado de secundaria.

Figura 3. Rol del líder pedagógico

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Matemática, en las estudiantes del segundo grado de secundaria; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación eficiente del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática de segundo grado de secundaria. Dicha elección se realiza considerando que el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE), es un proceso sistémico y continuo que necesita de las condiciones más favorables para que pueda ser sostenido. En la IE el acompañamiento no siempre ha tenido las características antes descritas, siendo una de las razones el cumplimiento de la jornada para el trabajo colegiado. En ese sentido, bajo las demandas de centrar la gestión en los aprendizajes y por lo tanto en el componente pedagógico, urge la necesidad de implementar todos los componentes del MAE para cubrir con las expectativas que exigen el desempeño docente y con ello garantizar los aprendizajes de todas las áreas, y en especial del área de matemática.

La alternativa de solución a nuestro problema priorizado, el MAE es una función del líder pedagógico señalada en la competencia 06 del Marco del Buen Desempeño Directivo: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje; y corresponde con la tercera dimensión de Vivianne Robinson, sobre planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, lo que significa el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, así como la retroalimentación a los docentes.

El MAE corresponde al cuarto compromiso de gestión escolar, denominado: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, y que de acuerdo a las orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018, en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica, constituye un condición para la gestión escolar que conlleva al logro de los resultados educativos establecidos en los dos primeros compromisos: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución y Retención anual de estudiantes.

La alternativa priorizada, responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de matemática de segundo grado, igualmente su contextualización tendrá en cuenta las características de nuestra institución así como por su ubicación estratégica en la zona y prestigio, se tendrá la posibilidad de establecer convenios con universidades y otras instituciones para la realización de algunas jornadas de autoformación docente y círculos de interaprendizaje. Igualmente este contexto se tendrá en cuenta en el planteamiento de las situaciones significativas contribuyendo al logro del perfil de egreso de las estudiantes como interpretar la realidad y tomar decisiones a partir de conocimientos matemáticos que aportan a su contexto.

La implementación del plan del MAE, a aplicarse con los docentes de matemática de segundo grado de secundaria, ha sido propuesto teniendo en cuenta su gran importancia en la mejora de la práctica docente y el consiguiente logro de aprendizajes de los estudiantes, ya que el MAE es básico para realizar una gestión orientada a estos logros, puesto que el monitoreo permite analizar los procesos pedagógicos desarrollados en el aula, y el acompañamiento permite desarrollar competencias y conocimientos que enriquecen la práctica docente, respetando su saber adquirido, y contribuyendo al fortalecimiento de la comunidad docente. (Minedu, 2014)

Reconocer que el acompañamiento contribuye no sólo al desempeño docente sino al desarrollo de la comunidad docente, permite identificar algunos ejes transversales para el planteamiento de la implementación del MAE: las reuniones de interaprendizaje deben desarrollarse con la participación de los diferentes actores educativos, docentes, personal jerárquico y directivo, partiendo de la conformación y potenciación de las comunidades de aprendizaje en la institución educativa.

Asimismo, al plantear nuestra alternativa, hemos tenido en cuenta el trabajo de sistematización de la experiencia de fortalecimiento de capacidades del nivel primario en Andahuaylas, Arequipa, Chiclayo, Cusco y Trujillo, denominado “Fortaleciendo capacidades para la mejora de la práctica docente. Una experiencia de formación docente en servicio”, implementado por la Asociación Solaris Perú, desde el año 2004, en asociación con el MINEDU, en los que han participado 146 docentes, así como personal de las unidades de gestión educativas locales. Esta sistematización, reúne las miradas de los docentes sobre su práctica pedagógica, así como sugerencias para la implementación de programas de formación continua, para la mejora de la práctica docente. Esta experiencia permite validar algunas estrategias tales como:

selección de temáticas de formación por los docentes, Reuniones de interaprendizaje, Talleres de capacitación, visitas de acompañamiento las cuales necesariamente serán tomadas en cuenta en la implementación del MAE, concretizado en el diseño de actividades del plan de acción.

La implementación de la alternativa implica la participación principalmente de los directivos, docente y estudiantes. Los directivos deberán monitorear el desarrollo de los procesos de la IE., constatar el nivel de eficiencia de los procesos que se llevan a cabo, realizar acompañamiento pedagógico (PO 03.3), para fortalecer aquellas capacidades que sean necesarias en los docentes y que les permitirán mejorar su práctica pedagógica. Igualmente, los docentes deberán participar de manera democrática y responsable en las actividades y/o estrategias propuestas para el MAE lo que les permitirá, gestionar de manera más adecuada los aprendizajes de sus estudiantes. (PO 04).

La alternativa se encuentra ligada con procesos fundamentales en la IE como los procesos estratégicos de Dirección y liderazgo: PE 03 Evaluar la gestión escolar: Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE, ya que permite constatar el nivel de eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en la IE, identificando las debilidades; esto a su vez nos permitirá en base a lo identificado, actuar en cuanto a los procesos operativos siguientes: PO 03: Fortalecer el desempeño docente: Realizar acompañamiento pedagógico (PO 03.3), ya que los directivos a través de las diferentes estrategias de acompañamiento, (círculos de inter-aprendizaje, jornadas de autoformación docente, talleres de seguimiento, etc), fortalecerán aquellas capacidades que sean necesarias en los docentes y que les permitirán mejorar su práctica pedagógica, que está involucrada en los subprocesos del Proceso Operativo: 04 Gestionar los aprendizajes.

La implementación del plan del MAE, se realizará con la participación democrática de los docentes del área de matemática de segundo grado de secundaria, las acciones que se desarrollen en este campo, parten del criterio que a medida que los actores educativos se involucren más en las decisiones que tengan una relación directa con el componente pedagógico, se sentirán corresponsables de los aciertos y por ende motivados en el cumplimiento de funciones de su competencia.

En cuanto a las estrategias de acompañamiento propuestas, éstas implican la participación activa y colaboración entre los docentes, igualmente, permitirán la utilización eficiente de los espacios de trabajo colegiado a través de la

implementación de estrategias de acompañamiento grupal que permitirán el establecimiento de comunidades de aprendizaje, como círculos de inter-aprendizaje, jornadas de autoformación docente, así como trabajo colaborativo y procesos de reflexión de la práctica pedagógica de manera planificada y permanente en la institución educativa que contribuirán a la mejora de la enseñanza.

Los procesos de implementación del plan del MAE implican un replanteamiento de las estrategias desde la gestión curricular. En ese sentido el directivo, como líder pedagógico debe promover el empoderamiento del currículo por parte de los diferentes actores educativos, así mismo, generar espacios de revisión y análisis de aspectos pedagógicos como procesos pedagógicos, competencias, capacidades, y enfoque del área de matemática, entre otros, que permitirán la mejora de la práctica docente, y de los aprendizajes de las estudiantes en esta área.

El MAE como proceso sistémico requiere de una evaluación continua, esto será posible a partir de la sistematización y análisis de la propuesta de mejora que serán registradas en las evidencias de cada una de las actividades del diseño del plan. La estrategia fundamental como se ha mencionado anteriormente será tomando en cuenta la participación y el involucramiento de la comunidad educativa en jornadas de reflexión periódicas y bajo las mejores condiciones de capacitación, de espacios y buenas relaciones.

A pesar del compromiso que asuman cada uno de los actores educativos debemos tener en cuenta algunos riesgos, a los cuáles se enfrentarán los directivos al poner en marcha la alternativa del MAE, como los siguientes: resistencia al cambio, desgaste emocional por incremento de responsabilidades del personal docente, poca apertura a recibir sugerencias, escaso compromiso para cumplir acuerdos y participar en los procesos de evaluación, temor a una evaluación punitiva. Así también se deberá superar los escasos espacios o limitado tiempo para organizar un monitoreo sostenido, y para realizar el acompañamiento permanente.

Para superar estos riesgos se implementarán actividades como: sensibilización sobre la importancia e impacto del monitoreo y acompañamiento en los aprendizajes de las estudiantes, especialmente en el área de matemática; capacitación del equipo jerárquico como apoyo al monitoreo y acompañamiento pedagógico, participación democrática de los docentes en la revisión y selección de instrumentos del monitoreo, estrategias, temas a abordar en el acompañamiento; así como implementación de estrategias de autoevaluación de la práctica pedagógica.

Todo esto implica, redefinir prioridades y sistemas de creencia de la comunidad educativa sobre el rol del directivo en el campo pedagógico, aceptando nuevos retos, por cuanto debe tener un manejo pedagógico solvente para poder apoyar a los docentes, creando condiciones favorables como renovar la cultura escolar, (interacciones, hábitos, rutinas y costumbres de la institución) desarrollar el capital social (relaciones de confianza entre colegas para poder reflexionar de manera compartida sobre la práctica pedagógica, sin temor a la crítica o juicio de las mismas), recoger necesidades y demandas de aprendizaje, e instaurar una comunidad profesional de aprendizaje, con el propósito de fortalecer las capacidades de los docentes en el área de Matemática.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Constituyen procesos muy importantes que el directivo actual, en su nuevo rol de líder pedagógico, cuenta como herramientas para gestionar de manera adecuada la institución educativa, teniendo como norte la mejora de los aprendizajes escolares.

Las estrategias básicas que permiten gestionar una IE orientada a lograr aprendizajes en los estudiantes, son principalmente: El Monitoreo, Proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la IE y el asesoramiento, proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido. (Minedu, 2013, p.13)

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. Se define como “... el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (Minedu, 2014, p.50); en tal sentido es importante destacar que el monitoreo pedagógico no sólo es recoger información del desempeño docente en el desarrollo de las competencias matemáticas para identificar logros y aspectos críticos, sino que esta información permite la toma de decisiones, acerca de cómo serán abordados para la mejora de los aprendizajes de las estudiantes. Así se afirma: “El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión” (Minedu, 2014, p.51)

El monitoreo pedagógico, tiene en sí dos características importantes a tener en cuenta, es sistemático y pertinente. “Supone un seguimiento secuencial y organizado de cada docente a partir de caracterizar las fortalezas y debilidades de su práctica pedagógica” (Minedu, 2014, p.51)

5.1.1.1.1. Estrategias de monitoreo pedagógico. Existen una variedad de estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información que servirá de base para la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa así como las

necesidades formativas de los docentes del área de matemática, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

- *Encuesta*. Proceso para recoger información de los docentes encuestados mediante el uso de cuestionarios diseñados previamente para la obtención de información específica sobre las habilidades profesionales y conocimientos del currículo referidos a los enfoques, perfil del egreso, procesos pedagógicos, Enfoque por competencias, Enfoque del área, así como MBDD, Normas del año escolar, Compromisos de gestión, visión misión institucional, que poseen los docentes del área de matemática, y , con el posterior procesamiento de datos, y obtención de resultados.

- *Visita al aula*. Es el proceso de observación y registro de hechos referidos a la práctica pedagógica en el aula, teniendo en cuenta ciertos indicadores, y que se complementa con una asesoría individual al término de la observación y una firma de compromisos a cumplir posteriormente. Esto se hace referencia en:

Las visitas en aula con asesoría personalizada implican un proceso de observación participante y registro de hechos, asesoría y compromisos en función de los propósitos preestablecidos. Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, contar con información confiable y oportuna, y prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes. (Minedu, 2014, p. 53)

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

- *Ficha de observación*. Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de las competencias del área de Matemática.

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

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. Es un proceso formativo, continuo, contextualizado, que se desarrolla a través de diversas estrategias, con el objetivo de

brindar asesoría pedagógica a los docentes a través del interaprendizaje, respetando sus saberes adquiridos y aplicando un enfoque crítico reflexivo.

El acompañamiento pedagógico, según la R.S.G. N.º 008-2016-Minedu, es una estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al docente para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula. Tiene como propósito promover el desarrollo profesional del docente mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, junto con estrategias de formación e interacción colaborativa. No es un proceso evaluativo ni punitivo, sino un proceso que busca la mejora continua a través del uso de prácticas colaborativas entre los docentes y el director de una IE o una red educativa. (Minedu, 2016a, p.39)

5.1.1.2.1. Estrategias de acompañamiento pedagógico. Existen una variedad de estrategias de acompañamiento que se pueden utilizar, considerando las características de la institución educativa y las necesidades de los docentes, las estrategias de acompañamiento más pertinentes son:

- *Visita al aula.* Permite la observación del desempeño del docente en el aula en un tiempo determinado y el proceso de asesoría individualizada o retroalimentación sobre la base de lo observado, al término de la visita con el señalamiento de los aspectos fortaleza del docente y aquellos aspectos en que es necesario afinar.

- *Jornada de autoformación docente (JAD)* Es una estrategia que parte de un listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente previamente identificadas, con el objetivo de fortalecer las competencias del equipo docente a través del abordaje de conocimientos pedagógicos importantes.

- *Círculos de interaprendizaje (CIA)* Es una estrategia en la cual se intercambian experiencias y aprendizajes entre docentes y directivos sobre temas pedagógicos de interés común que permite la socialización de prácticas pedagógicas exitosas y la reflexión sobre su replicabilidad.

5.1.1.3. Evaluación. La evaluación del desempeño docente constituye un proceso que permite a los docentes valorar su práctica y en consecuencia mejorarla contribuyendo al logro de los aprendizajes de los estudiantes. Algunos autores la definen así:

Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10)

5.1.1.3.1. *Tipos de evaluación.* Existen diversos tipos de evaluación que se pueden utilizar para garantizar la toma de decisiones acertadas. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, los tipos de evaluación consideradas son:

- Autoevaluación. Consiste en el recojo de información y reflexión para la toma de decisiones sobre la mejora práctica docente basadas en una mirada personal, donde el mismo docente elabora juicios de valor acerca de su desempeño.

- Coevaluación. Consiste en la apreciación crítica y reflexiva sobre el desempeño de la práctica del par. Es necesario que los docentes gocen de la apertura y cultura de evaluación que les permita evaluar de forma objetiva y con una perspectiva de mejora continua.

- Heteroevaluación. Es el tipo de evaluación que más se utiliza, sin embargo, el que mayores dificultades ha generado por las condiciones en las que se aplica generando muchas veces temor en el docente o falta de apertura. Se entiende por heteroevaluación como el proceso de reflexión y valoración del desempeño docente basado en el criterio de otra persona, principalmente en el ámbito educativo realizada por el directivo de la institución educativa.

5.1.1.3.2. *Técnicas de evaluación.* Entre las técnicas de evaluación al desempeño docente al interior de la institución educativa se han considerado:

- *Visita al aula.* En las que se debe considerar la realización de una observación no planificada, que permite detectar el nivel de preparación, motivación y comportamiento de los docentes. Es una estrategia científica que según el observador puede ser del tipo de Heteroevaluación, cuando es implementada por el directivo o Coevaluación si la observación es entre pares, la cual aporta información complementaria y permite distinguir mejor a los docentes.

- *Encuesta de opiniones de las estudiantes.* Considera a las estudiantes como fuente de información, y utiliza cuestionarios de opinión anónimos, debidamente planificados y estructurados, que proporcionan información o resultados sobre el desempeño docente en poco tiempo, permitiendo inclusive realizar el seguimiento al desempeño de un docente en el tiempo o hacer comparaciones entre ellos. (Minedu, 2017)

- *La autoevaluación de la práctica.* Generalmente es utilizado como un complemento de otros modelos de evaluación; se considera “una estrategia de reflexión y mejora hacia las innovaciones, al desarrollo profesional, a la formación

permanente que influyen en el éxito de los estudiantes y sus actitudes hacia la escuela” (Murillo, Martínez y Hernández, 2011). Sin embargo hay que tener presente que “en la autoevaluación, la mayor parte de los docentes se evalúan con puntajes altos y con poca variabilidad entre ellos” (Alvarado, 2011, p. 28).

5.1.2 Área curricular de matemática. Es una de las áreas curriculares que se desarrollan dentro de los planes de estudio de la educación básica regular (EBR), desde el inicio de la educación formal en el II ciclo en el nivel inicial hasta el VII ciclo en el nivel secundario. Está constituida por conocimientos o campos temáticos diversos que constituyen grandes componentes como son la aritmética, el álgebra, la geometría, la probabilidad, y la estadística, desde donde se pueden abordar.

En la vida cotidiana, la matemática está presente en diversos espacios o ámbitos de la actividad humana, como actividades familiares, sociales, culturales o en la misma naturaleza, ya que se usa desde situaciones simples como cuantificar el número de integrantes de la familia, hacer un presupuesto familiar, desplazarnos de la casa a la escuela, o ir de vacaciones, hasta situaciones más complejas como esperar la cosecha de este año sujeta al tiempo y los fenómenos de la naturaleza, hacer los balances contables de negocios estableciendo relaciones entre variables de manera cuantitativa, cualitativa y predictiva, o cuando practicamos juegos a través de cálculos probabilísticos de sucesos, de tal manera que tener un entendimiento y un desenvolvimiento matemático adecuados nos permite participar del mundo que nos rodea en cualquiera de los aspectos mencionados.

La finalidad de esta área en nuestra educación básica es desarrollar maneras de actuar y pensar matemáticamente en situaciones variadas, que permitan a los estudiantes interpretar e intervenir de manera consciente sobre la realidad. En ese sentido se afirma:

Mejor que acercarse a ella como una ciencia de los números es acercarse a ella en la visión de un pensamiento organizado, formalizado y abstracto, capaz de recoger elementos y relaciones de la realidad, discriminándolas de aquellas percepciones y creencias basadas en los sentidos y de las vicisitudes cotidianas. (Minedu, 2015b, p.11)

5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática. Siendo una de las áreas que encuentra mayor dificultad en su aprendizaje en los estudiantes de la EBR y sobre todo del nivel secundario, lo que se corrobora con los niveles de rendimiento escolar en esta área, es

una interrogante muy común a plantearnos el ¿Cómo enseñar eficientemente la matemática? Esta pregunta en los últimos años ha tratado de ser respondida en base a las diferentes investigaciones realizadas, tal es así que el MINEDU, ha resaltado la importancia de la utilidad de la matemática, es decir: “hacer matemática como proceso es más importante que la matemática como un producto terminado” (Minedu, 2015b, p.12)

En este marco, en la enseñanza de la matemática se asume un enfoque centrado en la resolución de problemas con la finalidad de promover formas de enseñanza y aprendizaje a partir del planteamiento de problemas en diversos contextos. Este enfoque orienta la actividad matemática en la escuela, permitiéndole al estudiante crear, recrear, investigar y resolver problemas; implicando probar diversos caminos de resolución, analizar estrategias y formas de representación, sistematizar y comunicar nuevos conocimientos, entre otros.

El enfoque de resolución de problemas es el punto de partida para enseñar y aprender matemática, y entre sus rasgos más importantes tenemos que las situaciones problemáticas deben responder a las necesidades e intereses de los estudiantes asimismo deben plantearse en diversos contextos como social, económico, matemático, científico, y otros, lo que permitirá a los estudiantes el desarrollo de competencias y capacidades matemáticas; igualmente la resolución de problemas sirve de contexto para que los estudiantes comprendan y establezcan conexiones entre experiencias, conceptos, procedimientos y representaciones matemáticas.

5.1.2.2. Competencias del área de Matemática. Las competencias del área de matemática propuestas en la EBR, se organizan sobre la base de cuatro sub áreas, desde la aritmética, algebra, geometría y probabilidad, Por estas razones, las competencias se han formulado como actuar y pensar matemáticamente en situaciones de cantidad; regularidad, equivalencia y cambio; forma movimiento y localización; y gestión de datos e incertidumbre. Estas competencias deben entenderse como usar la matemática para describir, comprender y actuar en diversos contextos.

A continuación se presentan las competencias del área de Matemática de las Rutas de Aprendizaje de Matemática VI Ciclo y su implicancia:

COMPETENCIA	IMPLICANCIA
Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.	Desarrollar modelos de solución numérica, comprendiendo el sentido numérico y de magnitud, la construcción del significado de las operaciones, así como la aplicación de diversas estrategias de cálculo y estimación al resolver un problema.
Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de regularidad, equivalencia y cambio.	Desarrollar gradualmente en las estudiantes la interpretación y generalización de patrones, la comprensión y el uso de igualdades y desigualdades, así como de relaciones y funciones; lo que se logra utilizando el lenguaje algebraico como una herramienta de modelación de distintas situaciones de la vida real.
Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de formas movimiento y localización.	Desarrollar progresivamente el sentido de la ubicación en el espacio, la interacción con los objetos, la comprensión de propiedades de las formas y cómo estas se interrelacionan, así como la aplicación de estos conocimientos al resolver diversas problemas.
Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de gestión de datos e incertidumbre.	Desarrollar progresivamente formas cada vez más especializadas de recopilar, y el procesar datos, así como la interpretación y valoración de los datos, y el análisis de situaciones de incertidumbre.

Figura 4: Competencias del área de matemática

5.1.2.2.1. *Estrategias metodológicas para desarrollar las competencias del área de matemática.* Las prácticas pedagógicas, es decir la acción docente, de acuerdo a las investigaciones educativas realizadas en diversos países, constituyen el principal factor de influencia en los logros de aprendizaje de los estudiantes.

La forma como el docente planifique y ejecute su práctica pedagógica, va a influir en el interés, motivación, procesos mentales y finalmente en el aprendizaje que el alumno logre. El rol del docente consiste en diseñar actividades de enseñanza a través de diversas estrategias y herramientas, gestionando un trabajo de aula que promueva la mayor cantidad de aprendizaje. El docente crea situaciones que configuran un ambiente adecuado, estimulando el aprendizaje y considerando el contexto cultural y los intereses de los estudiantes. (Minedu, 2015, p. 46)

Si bien es cierto el enfoque del área de matemática es la resolución de problemas, para poder desarrollar las competencias de la misma, se deben utilizar algunas estrategias específicas de acuerdo a los conocimientos que necesitaremos utilizar para resolver esas situaciones problemáticas, y desarrollar las competencias correspondientes. Es así que dentro de las orientaciones didácticas que señala las

Rutas de Aprendizaje (Minedu, 2015b, p. 66-105) podemos recoger las siguientes estrategias:

– *Situaciones didácticas de Brousseau*. Es una situación con la que se tiene la intención de enseñar, un saber matemático dado explícitamente y en un medio adecuado.

– *Prácticas en laboratorio de matemática*. Son actividades que pueden realizar los estudiantes en la educación secundaria con materiales manipulables. Para ello los estudiantes pueden contar con dos clases de materiales manipulables, que se clasifican en físicos y virtuales. Físicos como el ábaco, regletas, tangram, bloques lógicos, geoplanos, multicubos, cuerpos geométricos, pentaminós, triángulos de Pascal, entre otros, y virtuales en computadores y software educativo. Las actividades pueden abordar diferentes aspectos relacionados a los conocimientos de matemática, como pueden ser los siguientes: Introducir nuevos conceptos, Corregir errores, y Descubrir y/o comprobar propiedades.

– *Planteamiento de talleres matemáticos*. Tiene la función de desplegar las competencias y capacidades ya desarrolladas por los estudiantes en los grados respectivos, en ese sentido la relación entre el estudiante y el docente tendrá una excepcional característica.

– *El juego como fuente de aprendizaje*. Se pretende llegar a la abstracción de cuestiones matemáticas, mediados en primera instancia por la sensación, percepción e intuición; para luego, con la lógica del pensamiento, llegar a comprender ideas matemáticas

– *Aprendizaje basado en problemas de modelación matemática*. Esta estrategia consiste en entregar a los estudiantes un problema vinculado a un situación en contextos diversos, y a partir de ello desarrollar un modelo matemático. Esto permite debatir entre los estudiantes sobre puntos de vista matemático respecto de la situación, llegar a un planteamiento de equipo, estar seguros y tener un sentido funcional de los conocimientos matemáticos al resolver el problema.

– *El empleo de la cruz demostrativa*. Recursos que posibilitan la estructuración de conocimientos, procedimientos para una exposición o discusión, para determinar la validez o no de una situación matemática. Esta estrategia tiene como finalidad que los estudiantes al analizar la información identifiquen el carácter de verdad de una proposición; es decir, la validez o no de las relaciones de la situación matemática

analizada, y a través de razonamientos inductivos y deductivos logren dar razones suficientes que justifican, y luego expresan en una conclusión mediante el lenguaje verbal y lenguaje matemático.

– *Modelo de Van Hiele para el aprendizaje de la geometría.* El modelo explica, al mismo tiempo, cómo se produce la evolución del razonamiento geométrico de los estudiantes y cómo es posible ayudarlos a mejorar la calidad de su razonamiento. El modelo consta de una serie de fases de razonamiento que permiten analizar el aprendizaje de la geometría. Así como de niveles de razonamiento (los que están graduados curricularmente en los indicadores de los grados).

– *El dibujo y la construcción.* Para la actividad cognitiva del pensamiento el uso de las representaciones o modelos geométricos externos juegan un papel importante, estos son: una escritura, un símbolo, un trazo, un dibujo, una construcción, los mismos que sirven para evidenciar conceptos e imágenes visuales internas, así como propiedades geométricas que sirven de base a la intuición, la inducción y deducción.

– *La Uve de Gowin.* Para la actividad cognitiva del pensamiento el uso de las representaciones o modelos geométricos externos juegan un papel importante, estos son: una escritura, un símbolo, un trazo, un dibujo, una construcción, los mismos que sirven para evidenciar conceptos e imágenes visuales internas, así como propiedades geométricas que sirven de base a la intuición, la inducción y deducción.

– *La investigación escolar.* El ciclo de la investigación comienza formulando preguntas sobre sí mismos, de su entorno familiar, de su institución educativa, su comunidad y país; elaborarán un plan, recolectarán datos por sí mismos o harán uso de una base de datos ya existentes en distintas fuentes; luego analizarán los datos recolectados, construirán tablas, gráficos; buscarán patrones, harán inferencias y predicciones para sacar conclusiones a partir de la interpretación y comunicación, y generar nuevas preguntas.

5.1.2.2.2. *Recursos educativos para desarrollar el área de matemática.* Se consideran principalmente las herramientas pedagógicas y los materiales educativos que se utilizan para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

En cuanto a las herramientas pedagógicas los docentes del área, deben empoderarse de las Rutas de aprendizaje, Diseño Curricular Básico de EBR, Currículo Nacional y Programas curriculares, para tener conocimiento de los lineamientos,

enfoque, competencias y capacidades del área de Matemática, así como de su contenido de rigor científico.

En cuanto a los materiales educativos, el ministerio de educación afirma lo siguiente:

Los materiales inciden en el proceso de aprendizaje cuando son utilizados con frecuencia. Por esta razón los estudiantes deben verlos, manejarlos y utilizarlos constantemente, ya que la exploración continua y el contacto con el entorno le hacen vivir experiencias de gran valor en su medio. Esto provoca no solo nueva información a integrar, sino también valores, actitudes y diferentes posibilidades de acción. (Minedu, 2015 p. 47)

La gestión adecuada de los recursos educativos, que implica desde su provisión a nivel institucional, y selección y utilización a nivel de aula; constituye una condición importante, que debe ser tomada en cuenta, puesto que está estrechamente relacionada con las estrategias seleccionadas por los docentes a utilizar en las sesiones de clase y ambos influyen en los aprendizajes de las alumnas.

A nivel de aula, los docentes deben planificar el uso de los materiales educativos de manera pertinente, seleccionando entre los materiales disponibles de acuerdo a las competencias y capacidades a lograr y las estrategias que considera las más adecuada para generar aprendizajes significativos en un determinada sesión; organizar su utilización durante las sesiones de clase y principalmente apoyar/guiar a los estudiantes en sus uso adecuado.

La interacción con diversos recursos educativos beneficia los estilos y posibilidades de aprendizaje. Entre estos se tiene información escrita o gráfica para docentes como libros de consulta, que se encuentra en la biblioteca del colegio o la web, libros textos y cuadernos de trabajo de estudiantes de cada grado, manuales del docente, y para estudiantes, se tiene el material concreto, como ábaco, regletas, tangram, bloques lógicos, geoplanos, multicubos, cuerpos geométricos, pentaminós, triángulos de Pascal y las herramientas tecnológicas, tales como cabri, geogebra, poly, tess, geospace, cabri3D. Así mismo, el material audiovisual o interactivo, como textos, libros digitales, páginas web, entre otros, tienen cada vez mayor presencia, como medios para buscar información o fortalecer el trabajo en el aula.

5.1.2.2.3. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones del área de matemática. Otra de las condiciones que debemos gestionar de manera

eficiente en las instituciones educativas para apoyar a una práctica pedagógica adecuada, es sin lugar a dudas el clima escolar, y principalmente en el aula; resultado de la convivencia basada en relaciones de confianza, respeto, afecto, amistad e integración, entre los diversos actores educativos. Esta condición constituye de acuerdo a los estudios internacionales uno de los factores con mayor repercusión en los logros de aprendizaje de los estudiantes, debido a que les aporta condiciones emocionales que influyen positivamente en sus aprendizajes.

La evidencia internacional es clara al afirmar que el clima escolar impacta directamente en el logro de los aprendizajes. Es decir, cuando los escolares se llevan bien, suelen sacar mejores notas. En cambio, en las escuelas y aulas donde la violencia es frecuente, sus estudiantes obtienen peores notas. (Minedu, 2015 p. 56)

Dada la importancia de esta condición para favorecer los aprendizajes de las estudiantes, es necesario promover en las instituciones educativas una convivencia democrática, en todos sus espacios y principalmente en las aulas, donde todos sus integrantes se sientan valorados, protegidos, respetados pero también sean responsables de las consecuencias de sus actos. Asimismo es importante tener presente que en las instituciones educativas al igual que en cualquier organización se presentarán conflictos entre algunos de sus integrantes, pero se debe fortalecer a los integrantes de la comunidad para aplicar estrategias de prevención y resolución de los mismos así como desarrollar habilidades sociales para responder a los conflictos sin violencia, de manera pacífica, aprovechando éstos como situaciones de aprendizaje, tanto con el personal laboral docentes, auxiliares, personal administrativo y directivo, así como su promoción en los estudiantes y padres de familia.

Para promover este clima escolar adecuado es importante tener presente que en toda institución educativa donde se relacionan diversos actores va a generarse diversas fuentes y situaciones de conflictos, pero lo importante es percibirlo como una oportunidad y no como algo negativo. Tradicionalmente el conflicto posee connotaciones negativas y se percibe como desarmonía, incompatibilidad, pugna, litigio, violencia e incluso se lo asocia a emociones como ira, odio, rabia y pérdida. Desde hace algunos años, se viene promoviendo la comprensión del conflicto como una oportunidad para fortalecer las relaciones humanas democráticas. (Minedu, 2013b, p.23)

5.2 Experiencia Exitosa

Actualmente con el avance de la tecnología virtual, es posible tener información acerca de experiencias exitosas diversas en cuanto al aspecto educativo, desde el referido a lo pedagógico como de gestión institucional y clima escolar; dentro de las que se ha podido revisar, se ha seleccionado la referida a la sistematización de la experiencia de fortalecimiento de capacidades del nivel primario en Andahuaylas, Arequipa, Chiclayo, Cusco y Trujillo, denominado “Fortaleciendo capacidades para la mejora de la práctica docente. Una experiencia de formación docente en servicio”, implementado por la Asociación Solaris Perú, desde el año 2004, en asociación con el MINEDU, en los que han participado 146 docentes, así como personal de las unidades de gestión educativas locales.

Esta sistematización, reúne las miradas de los docentes sobre su práctica pedagógica, así como sugerencias para la implementación de programas de formación continua, para la mejora de la práctica docente. Esta experiencia permite validar algunas estrategias importantes como: selección de temáticas de formación por los docentes, Reuniones de interaprendizaje, Talleres de capacitación, visitas de acompañamiento; para ser consideradas e implementarse en el MAE, como alternativa de solución al problema sobre rendimiento escolar en el área de matemática de las estudiantes de segundo grado de la institución educativa “María Negrón Ugarte”.

6. Diseño del Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. El objetivo general propuesto en el presente plan es el siguiente:

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de las competencias del área de Matemática, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa María Negrón Ugarte del distrito de Trujillo, provincia de Trujillo - UGEL 04 – La Libertad

6.1.2 Objetivos específicos. Entre los objetivos específicos planteados para alcanzar el objetivo general tenemos:

- Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el uso del tiempo, de las herramientas pedagógicas y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias del área de Matemática.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la Implementación eficiente del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de matemática de segundo grado de secundaria y su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo del área de matemática, lo que se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de

observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos; a partir de ello se realizará el acompañamiento por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas y finalmente la evaluación de la práctica docente.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite precisar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta para tener una visión clara y coherente de la implementación de la alternativa de solución con respecto al problema priorizado .

Alternativa De Solución Priorizada	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Estrategias/Tipos	Actividades	Responsables	Cronograma											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación eficiente del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática de segundo grado de secundaria.	Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el uso del tiempo, y de las herramientas pedagógicas y sobre la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas de observación ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas ejecutadas sobre el total de visitas planificadas .	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	x											
					1.2 Encuesta a docentes sobre sus habilidades profesionales y conocimientos de CN (Enfoques) MBDD, Normas del año escolar, Compromisos de gestión, visión misión institucional, procesos pedagógicos, Enfoque por competencias, Enfoque del área.	Equipo directivo.	x											
					1.3 Socialización de los instrumentos de monitoreo con participación de los	Equipo directivo.	x											

					docentes.												
					1.4Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo.	x										
					1.5Diagnóstico del desempeño docente (visitas al aula).	Equipo directivo		x									
					1.6Procesamiento y comunicación de los resultados del monitoreo y del proceso, en reunión de socialización.	Equipo directivo		x									
	Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo las competencias	Porcentaje de jornadas de autoformación docente (JAD), y círculos de inter-aprendizaje (CIA) ejecutados para mejorar el acompañamiento de la práctica docente.	100% de JAD y CIA ejecutadas sobre las planificadas .	Jornadas de autoformación docente (JAD) Círculos de inter-aprendizaje (CIA).	2.1 Taller sobre Estrategias de acompañamiento.	Equipo directivo		x									
					2.2 Jornada de selección de estrategias y temas sobre el trabajo pedagógico a abordar (Manejo del tiempo, herramientas pedagógicas).	Equipo directivo y docente		x									
					2.3 Elaboración del Plan de Acompañamiento.	Equipo directivo y docente		x									

	del área.				2.4 Implementación del Plan de acompañamiento: JAD, CIA, Visitas de observación.	Equipo directivo y docente			x	x	x	x	x					
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias del área de Matemática.	Porcentaje de jornadas ejecutadas para la evaluación de la práctica docente.	100% de jornadas de reflexión ejecutadas	Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación	3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente	Equipo directivo y docente							x						
				3.2. Aplicación de pruebas los instrumentos de evaluación del desempeño docente. (Ficha de autoevaluación, Visitas al aula-por pares, Encuestas de opinión de estudiantes, visita al aula del directivo, y evaluación de los resultados de aprendizaje de las estudiantes)	Equipo directivo, docente y estudiantes.									x	x			
				3.3 Sistematización de resultados generales.	Equipo directivo.												x	x

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción, que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias, Instrumentos y Recursos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias tipos	Actividades	Actores	Nivel de implementación						Evidencia	Instrumentos	Recursos	Porcentaje 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 el uso del tiempo y de las herramientas pedagógicas y sobre la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas de observación ejecutadas para el recojo de información .	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	Equipo directivo						x	- Acta de asistencia	Guía de observación.	Ficha de monitoreo Carpeta pedagógica Cuaderno de campo	50% de visitas ejecutadas sobre el total de visitas planificadas.
			1.2 Encuesta a docentes sobre sus habilidades profesionales y conocimientos de CN (Enfoques) MBDD, Normas del año escolar, Compromisos de gestión, visión misión institucional, procesos pedagógicos, Enfoque por competencias, Enfoque del área.	Equipo directivo.						x	- Encuestas aplicadas			
			1.3 Socialización de los instrumentos de monitoreo con participación de los docentes.	Equipo directivo.						x	- Acta de reunión. - Instrumentos consensuados			

			1.4Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo.						x	- Cronograma elaborado			
			1.5Diagnóstico del desempeño docente (visitas al aula).	Equipo directivo				x			- Fichas aplicadas firmadas.			
			1.6Procesamiento y comunicación de los resultados del monitoreo y del proceso, en reunión de socialización.	Equipo directivo		x					- Informe de monitoreo. - Lista de prioridades para el acompañamiento			
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área.	Porcentaje de jornadas de autoformación docente (JAD) y círculos de inter-aprendizaje (CIA) ejecutados para el acompañamiento de la práctica docente.	Jornadas de autoformación docente (JAD) Círculos de inter-aprendizaje (CIA)	2.1 Taller sobre estrategias de acompañamiento.	Equipo directivo		x					Acta de asistencia. Productos elaborados	Plan de acompañamiento		
			2.2 Jornada de selección de estrategias y temas sobre el trabajo pedagógico a abordar.	Equipo directivo y docente		x					Acta de reunión.	Hoja de planificación del evento (JAD – CIA)		
			2.3 Elaboración del Plan de Acompañamiento.	Equipo directivo y docente		x					Plan de acompañamiento	Material de información o lectura		
			2.4Implementación del Plan de Acompañamiento: JAD, CIA, Visitas de observación.	Equipo directivo y docente		x					Acta de reunión. Productos elaborados.		10 % de JAD y CIA ejecutadas sobre las planificadas.	

<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática.</p>	<p>Porcentaje de jornadas ejecutadas para la evaluación de la práctica docente.</p>	<p>Autoevaluación</p>	<p>3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.</p>	<p>Equipo directivo y docente</p>	<p>x</p>						<p>Fichas aplicadas firmadas</p>	<p>Ficha de autoevaluación</p>		<p>10 % de jornadas ejecutadas para la evaluación de la práctica docente.</p>
		<p>Coevaluación</p>	<p>3.2. Aplicación de los instrumentos de evaluación del desempeño docente. (Ficha de autoevaluación, Visitas al aula-por pares, Encuestas de opinión de estudiantes, visita al aula del directivo , y evaluación de los resultados de aprendizaje de las estudiantes).</p>	<p>Equipo directivo, docente y estudiantes</p>	<p>x</p>						<p>Fichas aplicadas firmadas</p>	<p>Guía e observación de visita al aula</p>		
		<p>Heteroevaluación.</p>	<p>3.3 Sistematización de resultados generales.</p>	<p>Equipo directivo.</p>	<p>x</p>						<p>Encuestas aplicadas</p>	<p>Cuestionario</p>		

			3.4 Jornada de socialización de los resultados sistematizados y reporte del desempeño docente.	Equipo directivo, docentes.		x					Estadísticos de resultados de rendimiento			
--	--	--	--	-----------------------------	--	---	--	--	--	--	---	--	--	--

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%)

El presente plan de acción está supeditado a algunos riesgos que limitarían su normal desarrollo, de ser así nos planteamos con anticipación las medidas a adoptar para lograr los objetivos planteados.

Estos riesgos y medidas a adoptarse son los siguientes:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
<p>Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el uso del tiempo, de las herramientas pedagógicas y la convivencia en el aula.</p>	<p>-Resistencia al monitoreo, -Desgaste emocional por incremento de responsabilidades del personal docente. -Escasos espacios para organizar un monitoreo sostenido. -Se cuenta con pocas formas de información.</p>	<p>Cambio de las prioridades y sistemas de creencia de la comunidad educativa sobre el rol del directivo en el campo pedagógico. Sensibilización sobre la importancia, impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes. Recojo de necesidades y demandas de aprendizaje de los docentes. Capacitación del equipo jerárquico (coordinadores y asesores de área) como apoyo al monitoreo pedagógico. Adaptación de las estrategias e instrumentos del monitoreo.</p>
<p>Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área.</p>	<p>-Limitación del tiempo para realizar el acompañamiento permanente. Poca apertura a recibir sugerencias.</p>	<p>Creación de condiciones favorables como renovación de la cultura escolar, (interacciones, hábitos, rutinas y costumbres de la institución) Desarrollo de relaciones de confianza entre colegas para reflexionar sobre la práctica pedagógica, sin temor a la crítica o juicio de las mismas Instauración de una comunidad profesional de aprendizaje, para fortalecer las capacidades de los docentes en el área de matemática. Jornadas de capacitación y participación de los docentes en la formulación del plan de acompañamiento.</p>
<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias del área de Matemática.</p>	<p>Falta de compromiso para cumplir los acuerdos y participar de todos los procesos de evaluación Temor a la evaluación punitiva.</p>	<p>Implementación de estrategias de autoevaluación de la práctica docente considerando las experiencias exitosas.</p>

Figura 7: Riesgos y medidas a adoptar del Plan de Acción.

8. Presupuesto

El cálculo del presupuesto a utilizar es indispensable para poder proyectar y estimar los recursos económicos necesarios y suficientes para poder implementar la alternativa de solución del plan de acción. A continuación presentamos los costos de la ejecución de cada actividad propuesta en la matriz del plan de acción así como la fuente del financiamiento de cada uno de ellos:

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.I.EE.	Primera semana de marzo	S/ 2.50 (fotocopias de documentos para cada docente)	Recursos propios
1.2 Encuesta a docentes sobre sus habilidades profesionales y conocimientos.	Primera semana de marzo	S/. 8.00 (fotocopias de encuestas para cada docente, e informe de resultados)	Recursos propios
1.3 Socialización de los instrumentos de monitoreo con participación de los docentes.	Segunda semana de abril	S/ 2.50 (fotocopias de instrumentos para cada docente)	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (visita al aula)	Primera y segunda semana de Abril	S/ 5.00 (fotocopias de fichas de monitoreo para cada docente)	Recursos propios
1.5 Procesamiento y comunicación de los resultados del monitoreo y del proceso, en reunión de socialización.	Tercera semana de abril	S/. 5.00 (fotocopias de instrumentos de consolidación e informe de resultados)	Recursos propios
2.1 Talleres sobre estrategias de acompañamiento	Tercera semana de Abril	S/ 2.50 (fotocopias de documentos para cada docente)	Recursos propios
2.2 Jornada de selección de estrategias y temas sobre el trabajo pedagógico a abordar.	Cuarta semana de Abril	S/ 2.50 (impresión de formatos)	Recursos propios
2.3 Elaboración del Plan de Acompañamiento.	Cuarta semana de Abril	S/ 2.50 (impresiones del Plan y anexos)	Recursos propios
2.4 Implementación del Plan de Acompañamiento: JAD,	Mayo - Octubre	S/ 50.00 (impresiones de hojas de planificación de	Convenio con la Universidad César

CIA.		los eventos, fotocopias de material de información, papelotes, plumones)	Vallejo
3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la evaluación de la práctica docente.	1era quincena de agosto	S/ 2.50 (fotocopias para cada docente)	APAFA
3.2. Aplicación de los instrumentos de evaluación del desempeño docente.	septiembre y octubre	S/ 8.00 (fotocopias de fichas de monitoreo para cada docente)	APAFA
3.3 Sistematización de resultados generales.	octubre noviembre	S/. 15.00 (fotocopias de resultados)	APAFA
3.4 Jornada de socialización de los resultados sistematizados y reporte del desempeño docente.	noviembre	S/. 10.00 (impresiones de formatos de sistematización, e informe de resultados)	Recursos propios

Figura 8. Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

La construcción del presente plan de acción, desarrollado a lo largo del Diplomado y Segunda especialidad ha permitido desde la identificación del problema hasta la formulación, sustentación y formulación del diseño de la alternativa de solución, vivenciar diversos procesos de aprendizaje y principalmente de reflexión, que han generado cambios en la percepción del rol del directivo actual así como de la escuela que queremos.

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos promovió el desarrollo de competencias que favorecen una gestión escolar eficiente y el ejercicio del liderazgo pedagógico, y que se ponen en práctica mediante el análisis y priorización de la problemática institucional sobre el bajo nivel de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de regularidad, equivalencia y cambio, y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucra la participación de diversos actores de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte”.

El Módulo 0 de inducción, permitió reconocer al Plan de Acción como un medio para fortalecer el liderazgo pedagógico, así mismo brindó orientaciones y lineamientos para el diseño de una ruta de cambio de la gestión escolar, desde el enfoque de liderazgo pedagógico, que ayudó a la sensibilización del directivo frente a su nuevo rol como líder pedagógico y el acercamiento a la realidad educativa e identificación de los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes, a partir de este proceso se logró identificar el problema.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la propuesta de desafíos y alternativas de solución acordes al problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia, actúa y piensa matemáticamente en situaciones de regularidad, equivalencia y cambio, en el área de Matemática, en los estudiantes del 2do grado que afectan la mejora del aprendizaje en la institución educativa.

En relación al Módulo 2, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar que se desarrollan en una institución educativa, de dirección y liderazgo, de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y de soporte al funcionamiento de la institución; para luego identificar aquellos procesos involucrados en el problema priorizado así como en la propuesta de solución,

considerando su codificación de acuerdo al esquema de Mapa de Proceso de nivel 01, con el propósito de establecer una cadena de valor y atención a los procesos relacionados al problema priorizado. En cuanto al plan de acción, este módulo permitió el análisis de las causas del problema priorizado a través de la estrategia de árbol de problemas.

El Módulo 3, referido a la Participación y clima institucional permitió reflexionar sobre cómo se está abordando estos aspectos en la institución, los desafíos, alternativas y oportunidades de una convivencia basada en el respeto, la confianza y la colaboración. Durante este módulo se recogió información sobre el desempeño docente del área de Matemática, de dos fuentes, a través de la aplicación de la visita de observación a aula realizada por el directivo y grupo focal a estudiantes, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal, recogiendo información y las percepciones de las estudiantes sobre el desempeño docente, los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; en torno a los cuáles se realizó el análisis y la reflexión para la toma de decisiones con respecto a la problemática priorizada, para finalmente culminar con el Informe del Diagnóstico.

Por otra parte, en el Módulo 4 de Gestión Curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, se brindó los lineamientos y orientaciones necesarios para la realización de una reflexión acerca de la gestión curricular y sus implicancias para la comunidad educativa, ayudando a la comprensión del currículo y de las herramientas curriculares producidas por el MINEDU, así como de las estrategias y herramientas que promueven el trabajo colaborativo y reflexión crítica; todo orientado a promover un cambio de la visión de la escuela, de que todas las acciones deben tener como norte el desarrollo de todos los aprendizajes de todos los estudiantes. Este módulo también permitió preparar al directivo, como líder pedagógico, empoderarse del currículo y su manejo, para orientar al equipo docente.

Finalmente, el Módulo 5, Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su consideración en el diseño de la alternativa de solución. Además brindó orientaciones para la formulación de los objetivos y actividades de la alternativa de solución, contribuyendo a que el directivo tenga un mejor manejo conceptual de las categorías principales de la alternativa de solución y mejorar la implementación del MAE, teniendo un mayor orden y sistematización.

10. Lecciones Aprendidas

Las experiencias desarrolladas a lo largo del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y el proceso de construcción del presente plan de acción, nos ha permitido vivenciar diversos procesos de aprendizaje y de reflexión sobre nuestro rol directivo y de la escuela que queremos, dejándonos varias lecciones aprendidas que guiarán nuestra gestión escolar hacia el logro de la meta principal de mejorar los aprendizajes de las estudiantes de la institución educativa María Negrón Ugarte.

Una de las principales lecciones de este trabajo académico es comprender que el monitoreo, acompañamiento y evaluación es un proceso trascendente que constituye la principal manera de intervención del directivo líder pedagógico, sobre la práctica docente, y a su vez es una de las competencias del marco del buen desempeño directivo. El MAE a través de sus diversas estrategias e instrumentos permite gestionar adecuadamente la institución educativa centrándose en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, al promover en el directivo su relación prioritaria con los docentes en un “encuentro pedagógico”.

La segunda lección, que hemos aprendido es que el Monitoreo Acompañamiento y Evaluación, debe involucrar a toda la comunidad educativa, y planificarse con la participación del equipo docente, es decir de manera participativa, democrática y consensuada, se logra el compromiso y corresponsabilidad de los docentes en el, MAE lo que se pone de manifiesto en su participación activa en cada una de las actividades o estrategias planificadas.

Asimismo, se debe tener presente que el MAE debe ser un proceso continuo que puede estar en permanente mejora, pero debe ser implementado respetando el cronograma planteado. Esta continuidad va a permitir la instalación progresiva en la comunidad educativa, de una nueva cultura de evaluación y mejora permanente en la institución, cuya gestión está centrada en el logro de los aprendizajes de las estudiantes, como consecuencia de la mejora de la práctica pedagógica.

Otra lección que hemos aprendido es que esta experiencia trabajada a través de este plan de acción, servirá para el diseño de próximas propuestas de intervención, en tanto sea replicada en otras instituciones educativas cuya realidad se asemeje a la nuestra, o dentro de la misma institución al diseñar otros planes de acción que aborden

nuevos problemas identificados y priorizados, teniendo en cuenta el proceso seguido en este trabajo así como la información valiosa revisada.

Finalmente es importante tener presente en el trabajo cotidiano del directivo actual, es la importancia de manejar adecuadamente estrategias que contribuyan a nuestro desarrollo interpersonal y el de la comunidad educativa; lo que favorecerá las relaciones entre los diferentes actores educativos, y la solución pacífica de conflictos que puedan presentarse, contribuyendo al establecimiento de un clima institucional de respeto, tolerancia, solidaridad y trabajo en equipo, así como al fortalecimiento del liderazgo pedagógico en la institución.

Referencias

- Consejo Nacional de Educación. *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. noviembre de 2006. Obtenido de <http://www.cne.gob.pe/docs/cne-pen/PEN-Oficial.pdf>
- Gerencia Regional de Educación La Libertad; Consejo Participativo Regional de Educación La Libertad. (2010). *Proyecto Educativo Regional de La Libertad 2010-2021*. Trujillo.
- Institución Educativa “María Negrón Ugarte”. (2017). *Plan Anual de Trabajo*. Trujillo.
- Institución Educativa “María Negrón Ugarte”. (2017). *Proyecto Educativo Institucional*. Trujillo.
- Instituto de Investigación en Educación. Rosa Ines Lira Valdivia, *Las metodologías activas y el Foro presencial: su contribución al desarrollo del pensamiento crítico*. Revista Actualidades Investigativas en Educación. Costa Rica 2010. Vol. 10 N° 1.
- Minedu. (2013a). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas* Lima: Minedu.
- Minedu. (2013b). *Guía - Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2015). *Manual de Gestión Escolar*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2015a). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2015b). *Las Rutas del Aprendizaje*. Lima: Minedu.
- Minedu. R.M N° 627 -2016. *Normas Y Orientaciones Para El Desarrollo Del Año Escolar 2017*. Lima.
- Minedu. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016a). *Dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa*. Lima. Minedu.
- Minedu. (2016b). *Planificación escolar. La toma de decisiones informada*. Lima: Minedu.

- Minedu. (2016c). *Compromisos de gestión escolar y Plan anual de trabajo de la IE-2017*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016d). *Programa Curricular de Educación Secundaria*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2017a). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2017b). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2017c). *Rúbricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente: manual de aplicación*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. (2005). *Experiencias pedagógicas: voces y miradas : Estrategias y materiales pedagógicos para la retención escolar*. Buenos Aires.
- Valdez V. H. (2000). *Evaluación del desempeño docente. Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*. México, D.F.
- Vesub, L. y Aliiaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay*. Uruguay: Ministerio de cultura y deporte.

APÉNDICE

EVIDENCIAS DEL TRABAJO REALIZADO



Observación de práctica pedagógica en el aula de docente del área de Matemática de segundo grado de educación secundaria de la EBR



Realización del Grupo Focal a estudiantes de segundo grado de educación secundaria de la EBR.



Taller sobre Convivencia Escolar Democrática realizado en el cuarto CIAG en la I.E. con la participación de estudiantes, padres de familia, docentes, y auxiliares de educación.