

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LAS COMPETENCIAS DEL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81003 “CÉSAR ABRAHAM VALLEJO MENDOZA” DEL 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

GUTIEREZ REYES, Wilder Americo

La Libertad- Perú

2018

5.1.2.2.4 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje.....	34
5.2. Experiencia Exitosa.....	34
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.....	44
8. Presupuesto.....	52
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	54
10. Lecciones Aprendidas.....	56
Referencias.....	58
Apéndices	

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i>	Análisis de resultados del diagnóstico.....	14
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	18
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	39
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	45
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y condiciones de cambio del Plan de Acción.....	50
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto del Plan de Acción.....	52

Introducción

Las instituciones educativas públicas a nivel nacional están siendo transformadas por las políticas de estado que vienen implementándose en los últimos años; es por eso que, cada vez cobra más importancia los diagnósticos participativos que se realicen dentro de ellas, sobre los factores que más afectan el logros de aprendizajes. Estos diagnósticos deben hacerse de manera participativa involucrando a todos los actores educativos, ya que serán ellos quienes luego de un proceso de reflexión, acompañamiento y compromiso, con la guía de los órganos directivos, participen en la solución de problemas concretos detectados, a través de la elaboración e implementación de planes de acción necesarios para mejorar la calidad del servicio educativo con énfasis en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Este trabajo académico se realizó siguiendo el proceso lógico para la elaboración del Plan de Acción, a partir de las sesiones del Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y las intervenciones que se hicieron en la propia institución educativa, lo que permitió conocer la realidad de la institución educativa N° 81003 “César Abraham Vallejo Mendoza”, referente a los resultados que se vienen dando desde hace tres años, en los aprendizajes del área de Matemática del VI ciclo de EBR. Conocer el contexto donde se desenvuelven los procesos de aprendizaje, la implementación de las políticas educativas, la normatividad vigente, los nuevos marcos teóricos educativos y las fortalezas con las que se cuenta, permite plantear alternativas de solución integrales para superar los problemas y debilidades detectadas.

El informe consta de diez acápite: El primero está dedicado a la identificación de la problemática, caracterizando el contexto socio-cultural de la institución educativa y formulando el problema identificado. En el segundo acápite se presenta el diagnóstico encontrado detallando los resultados cuantitativos y cualitativos, además de indicar la relación del problema con los procesos escolares, los compromisos de gestión escolar y con el Marco del Buen Desempeño Directivo. En el tercer acápite se explica la caracterización del rol como líder pedagógico del directivo a través de las cinco dimensiones de Viviane Robinson.

En el cuarto acápite se plantean la alternativa de solución planteada a través del fortalecimiento del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica

pedagógica (MAE) de los docentes del área de Matemática, fundamentando su relación con los cambios que genera en los procesos internos, la Gestión Curricular y la Convivencia Democrática, al igual que con otros aspectos relevantes. El quinto acápite está dedicado a la sustentación del Plan del MAE a través del marco conceptual que aborda temas priorizados.

El acápite seis y siete está dedicado al diseño de Plan de Acción donde se plantea los objetivos y se elabora las matrices del Plan de Acción y su respectivo Plan de Monitoreo y Evaluación. En el octavo acápite se presenta el presupuesto elaborado teniendo en cuenta las actividades planteadas e indicadores elaborados. El noveno acápite describe el proceso de elaboración del Plan de Acción, y finalmente en el décimo acápite se formula las lecciones aprendidas durante toda esta experiencia enriquecedora para la gestión del directivo con liderazgo pedagógico.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 81003 “César Abraham Vallejo Mendoza”

La institución educativa N° 81003 “César Abraham Vallejo Mendoza” está ubicada en la Avenida César Vallejo N° 599 de la urbanización Palermo, distrito y provincia de Trujillo, región La Libertad. La institución fue creada en el año 1965, inicialmente atendía niños de transición y primaria, pero en el año 1976 amplía sus servicios al nivel secundario. En el año 1981, se le da el nombre de Colegio “César Abraham Vallejo Mendoza”, en memoria al inmortal vate santiaguino.

La institución está ubicada en una avenida comercial muy transitada, expuesta a problemas de contaminación ambiental. El esmog se asienta constantemente en pasadizos y ventanas, de igual manera la basura se acumula en las calles. La zona de influencia está considerada de riesgo por el consumo de sustancias tóxicas, la alta incidencia de delincuencia y el comercio ambulatorio desordenado. La población estudiantil, en su mayoría, son hijos de comerciantes formales e informales que laboran en la zona, los mismos que anhelan para sus hijos una educación técnica, relacionada a las actividades económicas, a las manualidades, a los talleres productivos; además los estudiantes necesitan una formación sólida en valores éticos, estilos de vida saludable, cultura tributaria, conciencia ambiental, cultura de emprendimiento, entre otras.

La institución brinda el servicio educativo en dos niveles, primaria y secundaria, en la modalidad de EBR, con turno mañana y tarde, atiende a una población escolar mixta de 589 estudiantes en primaria y 716 en secundaria, distribuidos en 18 y 21 secciones respectivamente. La institución cuenta con una Directora y dos Subdirectores, designados por cuatro años; en primaria, se cuenta con 18 docentes de aula, dos docentes de Educación Física y un docente del Aula de Innovación; en el nivel secundario, se tiene a dos docentes jerárquicos, una coordinadora de TOE, una bibliotecaria, 29 docentes de área, un docente del Aula de Innovación. También, se cuenta con un oficinista, una auxiliar de biblioteca, cuatro auxiliares de educación y cinco personales de servicio que, además, se rotan en el puesto de portería.

La infraestructura es de material noble y ocupa una extensión aproximada de un cuarto de hectárea, con un patio central determinado por una losa deportiva; esto obliga a utilizar los dos parques aledaños para realizar actividades físicas y culturales. La construcción no ha sido planificada y está distribuida de la siguiente manera: El pabellón A es de dos pisos, con dos aulas, dos laboratorios, una biblioteca y cuatro oficinas administrativas; el pabellón B es de tres pisos, con ocho aulas, dos ambientes administrativos, cuatro ambiente multiusos y un aula de innovación con uso compartido de auditorio, dos SSHH para docentes y un cafetín; el pabellón C es de dos pisos y alberga cuatro aulas; el pabellón D está conformado por seis aulas, una oficina administrativa, una cocina comedor y cuatro SSHH para estudiantes.

La institución presenta fortalezas y oportunidades que son aprovechadas para mejorar su servicio; pues el equipo directivo, comparte sólidos conocimientos en gestión y paradigmas contemporáneos, haciendo énfasis en el logro de aprendizajes, la comunicación asertiva, la toma de decisiones democráticas, la disciplina reflexiva, la pedagogía socio cognitiva. De igual manera se tiene el apoyo de docentes comprometidos, con solvencia profesional e iniciativa; y las instituciones aliadas como las universidades, el Municipio Provincial, los centros de salud, SAANEE, DEMUNA, comisaría y parroquia, quienes en conjunto, permitirán reconfigurar la organización y transitar hacia una nueva cultura escolar centrada en el desarrollo de sus integrantes y la mejora continua de la institución educativa.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber elaborado los estadísticos del aplicativo del PAT, revisando las actas de evaluación final de los últimos tres años, y teniendo en cuenta los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2015 y 2016, aplicadas al segundo grado de secundaria, se identificó el siguiente problema recurrente: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje de las competencias del área de Matemática en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81003 “César Abraham Vallejo Mendoza” del distrito de Trujillo-UGEL N° 04 Trujillo Sur Este-La Libertad”.

Para analizar la problemática se utilizó la técnica del árbol de problemas, identificando como primera causa, el empleo de una metodología tradicional,

consistente en exposiciones magistrales de definiciones y algoritmos, trabajo individualizado de los estudiantes, resolución repetitiva de ejercicios y problemas tipo; esto debido a la desactualización pedagógica de los docentes, quienes, con poca frecuencia participan de las capacitaciones oficiales por considerarlas improvisadas, superficiales e “injustas”, por realizarse en contra horario. Todo esto está asociado al factor de gestión del currículo y específicamente a las capacidades profesionales del docente, originando estudiantes desmotivados, con baja autoestima por los resultados obtenidos y con aversión al área.

La segunda causa detectada es una deficiente planificación curricular, la cual generalmente está organizada en función de los contenidos y desarticulada del Proyecto Curricular de la institución, además de no tener en cuenta los procesos pedagógicos y didácticos del área, ni el desarrollo de las competencias a través de sus capacidades e indicadores que la integran. Esta causa también está relacionada al factor de gestión del currículo de la capacidad profesional del docente, y que origina poca significatividad de los aprendizajes matemáticos, desarticulación entre los grados y ciclos, improvisación de las sesiones de aprendizaje y deterioro de la imagen profesional del docente y la institución.

Una tercera causa identificada es la utilización poco efectiva y pertinente de materiales y recursos educativos, evidenciándose en la dificultad para la manipulación de los equipos tecnológicos como, computadoras, calculadoras, laptop XO, textos y cuadernos de trabajo distribuido por el MINEDU; teniendo como factor asociado a la gestión del currículo en cuanto a las condiciones para el aprendizaje; y originando estudiantes apáticos que generan desorden e indisciplina dentro del aula.

Una cuarta causa del problema es el establecimiento de un clima de aula inadecuado para la realización del proceso de aprendizaje y retroalimentación, ya que al no establecerse lazos de confianza entre docentes y estudiantes, este último no manifiesta libremente sus inquietudes y necesidades de aprendizaje, por la posición autoritaria del docente y la utilización de mecanismos negativos para regular el comportamiento. Esta causa está asociada al factor de la convivencia escolar mediante el incumplimiento de las normas de convivencia dentro del aula y poca práctica de las habilidades sociales, lo que origina estudiantes pasivos, sumisos y sin iniciativa, con mucha apatía e incluso aversión a la matemática, además de plantearse como objetivo principal aprobar el área de matemática al menos con la mínima calificación.

Una quinta causa detectada es el desconocimiento de la evaluación por competencias, entendida como un proceso sistemático donde se combina aspectos cognitivos, procedimentales y actitudinales; donde los resultados y el proceso seguido deben ser tomados en cuenta para emitir un juicio de valor. Esto se visualiza a través de los instrumentos de evaluación aplicados, que enfatizan la reproducción de algoritmos, reglas, principios y conceptos; el factor asociado a esta causa relacionado con la gestión del currículo es la capacidad del docente y tiene como efecto, un elevado número de estudiantes desaprobados que repiten el grado o participan del proceso de recuperación pedagógica durante enero y febrero.

Como sexta causa se identifica un incipiente proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico, generado por la sobrecarga de trabajo administrativo, el poco dominio de habilidades interpersonales y profesionales, que no permite la implementación de estrategias de acompañamiento efectivo, como son los grupos de interaprendizaje, las reuniones pedagógicas, las capacitaciones, las visitas entre pares, entre otras. Esto se relaciona con el factor de planificación del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente y tiene como consecuencia, docentes reacios al cambio de paradigmas y metodología.

Para poder atender estas causas que permitan superar el problema, es necesario, primero, reconocer nuestras fortalezas como líderes pedagógicos, identificar nuestras potencialidades personales y del profesorado, para que en conjunto se contribuya a la solución del problema detectado, buscando establecer un buen clima institucional, desarrollando profesionalmente a los docentes con apoyo de sus pares. Esto demanda el establecimiento de un eficiente acompañamiento que sea sostenido en el tiempo y basado en el enfoque crítico reflexivo, que implique un mayor acercamiento a la labor pedagógica de los docentes y al proceso de aprendizaje que realizan los estudiantes. También es necesario aprovechar las oportunidades que nos brindan nuestro entorno, como son los convenios interinstitucionales con entidades públicas y privadas. A continuación se presenta el árbol de problemas contextualizado:

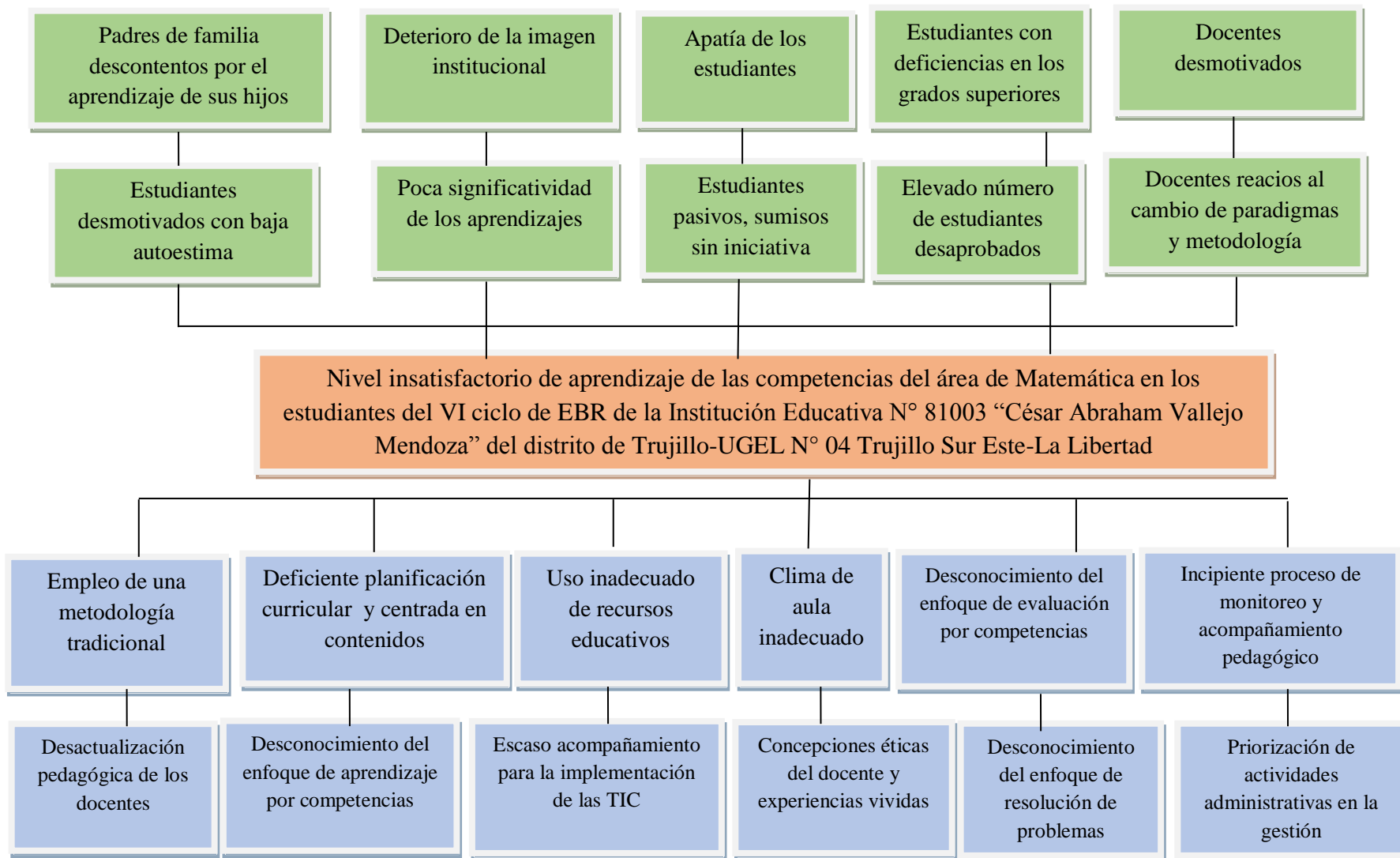


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

La propuesta de mejora de los aprendizajes en el área de Matemática del VI ciclo está respaldada por un diagnóstico integral con un enfoque científico, organizado sistemáticamente y que permite identificar las dimensiones más relevante de la problemática detectada, para lo cual se utiliza estrategias, técnicas e instrumentos objetivos y validados, como son la ficha de monitoreo de la práctica pedagógica y el cuestionario para docentes del grupo focal. A continuación se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos de este proceso.

2.1.1. Resultados cuantitativos. Las conclusiones sobre el análisis realizado a los resultados cuantitativos, obtenidos a través de la aplicación de las Fichas de Monitoreo en las visitas inopinadas, se relacionan con las causas señaladas en el árbol de problemas y están organizadas en los siguientes aspectos: la metodología aplicada, la planificación curricular implementada, la evaluación establecida, el uso de los medios y materiales educativos y el clima generado durante la sesión de aprendizaje.

En cuanto a la metodología aplicada por los docentes, se verifica que el 53% y el 33% de los ítems referidos a este aspecto están calificados en el nivel "En proceso" e "Inicio", respectivamente; lo que nos indica que los docentes en algunas clases efectúan acciones relacionadas al enfoque por competencias; es decir, desarrollan algunos procesos pedagógicos como el planteamiento de la problematización, la presentación del conflicto cognitivo, la recuperación de los saberes previos, la retroalimentación; además, todavía presentan dificultad en el desarrollo de procesos didácticos de la matemática y la implementación de la evaluación por competencias. Todo esto a causa de la escasa capacitación recibida y realizada por iniciativa de los propios docentes; así como un deficiente acompañamiento pedagógico de los directivos.

En relación al aspecto de la Planificación Curricular, se puede afirmar que el 78% de los ítems están calificados en el nivel "Inicio", lo cual significa que los docentes tienen dificultades para considerar los procesos pedagógicos y didácticos relacionados con el enfoque de resolución de problemas, para establecer criterios que respondan a una evaluación formativa y/o sumativa, para elegir y seleccionar los

materiales y recursos más adecuadas al propósito de la sesión; y en algunos casos, no cuentan con la sesión de aprendizaje diaria originando improvisaciones en el desarrollo de las clases. Todo esto a causa de la inexistencia del trabajo colegiado, escasa capacitación en la especialidad; y también como un deficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico.

En el aspecto de la evaluación, se puede afirmar que el 67% de los ítems están calificados en el nivel "En proceso", lo cual significa que los docentes ejecutan parcialmente los procesos para una evaluación formativa y/o sumativa; es decir los instrumentos elaborados permiten verificar el logros de algunas capacidades matemáticas, priorizando aún la memorización de reglas, algoritmos, propiedades y conceptos. Todo esto originado por un desconocimiento de los enfoque de aprendizaje por competencias y de resolución de problemas; así como de la elaboración y aplicación de instrumentos pertinentes para evaluar las cuatro capacidades matemáticas.

Refiriéndose al uso de materiales y recursos educativos, se constata que el 89% de los ítems están calificados en el nivel "En proceso", lo cual significa que el docente sólo usa el texto y cuaderno de trabajo distribuido por el MINEDU, desaprovechando los recursos existentes para la implementación de sesiones como son el material concreto, los pentominós, las laptop XO, los recursos tecnológicos que nos ofrece el internet, las calculadoras, etc. Todo esto originado por el desconocimiento en el manejo de estos recursos.

Finalmente, el 56% de los ítems referidos a la generación de un buen clima están ubicados en el nivel "En proceso", lo cual significa que durante el desarrollo de la sesión, el docente escucha y dialoga parcialmente con los estudiantes según sus necesidades de aprendizaje, reconoce pocas veces su esfuerzo individual o grupal mediante una comunicación estimulante, promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes; creando un clima adecuado para el aprendizaje, pero que aún falta mejorarlo con la práctica de las habilidades sociales de escucha activa, la asertividad y la empatía.

2.1.2. Resultados cualitativos. La percepción que tienen los docentes del VI ciclo sobre el desarrollo de los aspectos que tienen que ver con el aprendizaje de las competencias del área de Matemática, se ha recogido a través de la realización de un grupo focal, en la cual participaron tres docentes, dos del primer grado y uno del

segundo; el cual consideró en su temática tres aspectos: las estrategias metodológicas, la evaluación de los aprendizajes y el monitoreo y acompañamiento pedagógico.

En este proceso, con respecto a las estrategias metodológicas que deberían utilizar los docentes en sus sesiones de aprendizaje, ellos manifestaron que deben centrarse en la resolución de problemas cotidianos que involucre la participación de los estudiantes en su solución. Además, se constató que los docentes desconocen los procesos pedagógicos y didácticos del área dificultando su planificación. Para revertir esta situación se debe partir por implementar talleres sobre elaboración de sesiones de aprendizaje de manera colegiada y organizar grupos de interaprendizaje y finalmente, realizar las sesiones de forma compartida.

Con relación a los talleres, Dinorah García Romero los considera como una estrategia que permite la interacción y construcción permanente de conocimiento, que favorece el acompañamiento a la práctica educativa y define a los “Talleres de seguimiento”, de la siguiente forma: “Estos talleres se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la posibilidad de confrontar más ampliamente, los énfasis que se ponen en la cotidianidad del aula y del centro educativo.” (García, 2012, p. 51)

En cuanto a la evaluación de los aprendizajes del área de Matemática, este proceso se centra en la utilización de prácticas calificadas y pruebas escritas, sin considerar situaciones e instrumentos que permitan evidenciar las capacidades de las cuatro competencias (matematizar situaciones; comunicar y representar ideas matemáticas; razonar y argumentar; y, elaborar y usar estrategias). Además, los docentes consideran como causas del bajo nivel de logro de los aprendizajes, a la aversión de los estudiantes frente a las matemáticas y el escaso apoyo de la familia. Todo lo anterior mencionado, se podría mejorar con la organización de grupos de interaprendizaje en el área y los talleres demostrativos de elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación.

En el fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas, del Ministerio de Educación, se considera a los Grupos de interaprendizaje como:

El espacio concreto de los y las docentes a nivel de edad (nivel inicial), grado (nivel primario) o área curricular (nivel secundario)) para abordar temas específicos que responden a las necesidades de atención por la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes. (Minedu, 2013, p. 60)

Dando como ejemplo, de tema puntual que puede abordarse, el proceso de planificación y evaluación del aprendizaje de las competencias matemáticas.

Con respecto al monitoreo y acompañamiento pedagógico, los docentes tienen la percepción que este proceso es oportuno y pertinente, realizado a través de visitas opinadas e inopinadas por personal directivo, jerárquico y preparación; sin embargo, los cambios en la práctica pedagógica no han sido significativos. Para mejorar este aspecto se debe elaborar un plan integral y consensuado sobre monitoreo y acompañamiento con la comisión establecida y cuyos objetivos se vean concretizados en un mejor desempeño. Además de orientar todo este proceso con un enfoque crítico reflexivo. “Se considera que el ejercicio reflexivo sobre la propia práctica de enseñanza a la luz del conocimiento pedagógico puede contribuir a que los docentes en formación revisen críticamente su trabajo, puedan explicar sus propias acciones y reorienten sus prácticas pedagógicas” (Castellanos y Yaya 2013, p. 2).

Es preciso entender que todas las acciones que se realicen dentro de la escuela deben estar centradas en el aprendizaje tanto de los estudiantes como de los docentes, y para eso debe rediseñarse la organización educativa en función de ello. Al respecto Leithwood sostiene: “Los líderes educacionales exitosos desarrollan sus escuelas como organizaciones efectivas que respaldan y mantienen el rendimiento de los profesores y alumnos” (Leithwood, 2009, p. 105).

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

Para realizar el diagnóstico del problema referido al nivel insatisfactorio de aprendizaje de las competencias del área de Matemática en los estudiantes del VI ciclo de EBR, se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados obtenidos a través de los primeros, nos permite afirmar que los docentes tienen dificultades en su desempeño profesional, relacionadas con el establecimiento de competencias y capacidades en los documentos curriculares; así como, en la implementación de procesos pedagógicos y didácticos, al igual que, en la selección de los materiales y recursos más adecuadas al propósito de la sesión.

Por otro lado, también tienen dificultad en la aplicación de una evaluación por competencias, la misma que se centra en la utilización de instrumentos que

promueven la comprobación del dominio de contenidos (prácticas calificadas y pruebas escritas), sin considerar aquellos que verifican el desarrollo de competencias a través de los productos obtenidos y los procesos realizados (portafolio, rúbrica, guía de observación, lista de cotejo). Esto se debe a que los docentes no han internalizado completamente los enfoques de aprendizaje por competencias y el de resolución de problemas en su labor pedagógica; así como a un deficiente proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico, aunado a un desinterés por actualizarse y capacitarse constantemente.

Entre los procesos operacionales propios de la institución educativa, identificados con sus códigos respectivos, que se encuentran implicados en estos hallazgos cuantitativos, se tienen a la realización de la programación curricular (PO02.1), el desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), la evaluación de los aprendizajes (PO04.4), el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3).

Los mismos que están relacionados con la actuación del directivo, a través de la primera competencia del MBDDirectivo, Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje; con la quinta competencia, Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y 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; al igual que, con la sexta competencia directiva, Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Luego se puede afirmar que el cumplimiento de los compromisos de gestión referidos al Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes, y el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica, aún se están implementando en la Institución Educativa N° 81003 “César Abraham Vallejo Mendoza”, sin lograr consolidarse completamente.

Por otro lado, con respecto al instrumento cualitativo aplicado, se obtuvo las siguientes conclusiones: Los docentes tienen dificultades en el dominio y utilización de procesos didácticos en el aprendizaje de las competencias matemáticas del VI

ciclo; la evaluación de los aprendizajes del área de Matemática se centra en la utilización de instrumentos que promueven la comprobación del dominio de contenidos (prácticas calificadas y pruebas escritas), sin considerar aquellos que verifican el desarrollo de competencias (portafolio, rúbrica, guía de observación y lista de cotejo).

Estos hallazgos se vinculan con los procesos de gestión (PO04.1), referido a desarrollar sesiones de aprendizaje, (PO04.4) evaluar aprendizajes, (PO03.1) desarrollar trabajo colegiado y (PO03.3) realizar acompañamiento pedagógico. De la misma manera se relacionan con las tres competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo, mencionadas anteriormente. Esto nos permite, nuevamente concluir que no se está cumpliendo los compromisos de gestión primero y cuarto, referidos al progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes, y el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.

El reto que tiene el equipo directivo es mejorar el nivel de logro de aprendizaje de las competencias matemáticas del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81003 “César Abraham Vallejo Mendoza” del distrito de Trujillo-UGEL N° 04 Trujillo Sur Este y para ello asume diversos desafíos relacionados como promover el diseño de sesiones de aprendizaje que incluyan estrategias metodológicas orientadas a desarrollar capacidades y competencias matemáticas desde el enfoque de resolución de problemas, así mismo debe gestionar eficientemente los recursos educativos que sean necesarios en las sesiones de aprendizaje, también debe capacitar a los docentes sobre la implementación de mecanismos positivos para regular el comportamiento de los estudiantes, así como, desarrollar talleres sobre elaboración de instrumentos de evaluación acordes al enfoque del área; y sobre todo, implementar un eficiente proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico. A continuación se presenta el análisis de resultados del diagnóstico.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje de las competencias del área de Matemática en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81003 “César Abraham Vallejo Mendoza” del distrito de Trujillo-UGEL N° 04 Trujillo Sur Este-La Libertad.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>Los docentes tienen dificultad para establecer las competencias y capacidades en los documentos curriculares, implementar procesos pedagógicos y didácticos, así como, seleccionar los materiales y recursos más adecuados al propósito de la sesión</p> <p>Los docentes presentan dificultad en la implementación de una evaluación por competencias.</p>	<p>PO02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes.</p> <p>PO02.1 Realizar la programación curricular</p> <p>PO04: Gestionar los aprendizajes</p> <p>PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje PO04.4 Evaluar aprendizajes</p> <p>PO03: Fortalecer el Desempeño Docente</p> <p>PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico</p>	<p>C1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE</p> <p>C4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE</p>	<p>1. Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y 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.</p> <p>6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>Los docentes tienen dificultades en el dominio y utilización de procesos didácticos en el aprendizaje de las competencias matemáticas del VI Ciclo.</p> <p>La evaluación de los aprendizajes del área de Matemática se centra en la utilización de instrumentos que promueven la comprobación del dominio de contenidos (prácticas calificadas y pruebas escritas), sin considerar aquellos que verifican el desarrollo de competencias (portafolio, rúbrica, guía de observación, lista de cotejo)</p>	<p>PO03: Fortalecer el Desempeño Docente</p> <p>PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado</p> <p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico</p> <p>PO04: Gestionar los aprendizajes</p> <p>PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje</p> <p>PO04.4 Evaluar aprendizajes</p>	<p>C1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE</p> <p>C4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE</p>	<p>1. Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y 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.</p> <p>6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>
--	--	--	---	---

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Viviane Robinson, citada en el texto del módulo 6: Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (Minedu, 2016); la primera es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea establecer metas anuales de aprendizaje en el área de Matemática del VI ciclo, de manera consensuada y reflexiva, en las jornadas de planificación; partiendo de los resultados de años anteriores. Estas deben ser públicas y monitoreadas bimestralmente, exponiendo los resultados en las jornadas de reflexión y reuniones pedagógicas porque el establecimiento de metas y objetivos es un paso importante para una actuación estratégica, ya que orientan el accionar hacia la solución de una problemática o la mejora de una situación. A través de ellas generamos compromiso y motivación para alcanzarlas en equipo.

La segunda dimensión, obtención y asignación de recursos en forma estratégica, orienta a distribuir ambientes, textos, computadoras, calculadoras, módulos, material didáctico, maestros fortaleza, asesores, personal jerárquico e ingresos económicos, generando un soporte al logro de las metas y objetivos establecidos. Esto es importante porque el desarrollo de competencias se logra combinando recursos disponibles y pertinentes, su manejo y aprovechamiento generan motivación y diferentes formas de actuación. El involucramiento de los maestros, aprovechando sus fortalezas, los empodera y les da sentido a su labor, pues valida su aporte y experiencia hacia el logro de una meta común.

La tercera dimensión descubierta por V. Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión, se plantea organizar el trabajo colegiado de los docentes para reflexionar sobre el Currículo Nacional, enriquecer el Proyecto Curricular Institucional con los aportes de estudiantes, apropiarse del cartel de competencias y capacidades, analizar los estándares de aprendizaje. También para revisar las orientaciones pedagógicas sobre la enseñanza, el aprendizaje, la planificación curricular, la evaluación; así como para analizar los resultados del monitoreo; esto a través de talleres demostrativos y jornadas de reflexión.

Todo ello porque es necesario articular el proceso de enseñanza en los grados del VI Ciclo de forma colegiada, a través de la revisión de documentos curriculares, selección de situaciones significativas acordes a la problemática institucional, revisión de textos y cuadernos de trabajo, selección de desempeños de acuerdo a los estándares de aprendizaje, elaboración de instrumentos de evaluación, análisis de los resultados del monitoreo y del aprendizaje de los estudiantes.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece promover la implementación de talleres sobre planificación curricular, metodología y evaluación por competencias. Participar en las reuniones de trabajo colegiado y la promoción de los círculos de aprendizaje; así como, elaborar e implementar sesiones compartidas. Pensando que no sólo los estudiantes necesitan ser escuchados y apoyados en su aprendizaje, también los docentes necesitan un apoyo continuo en su labor, actualizándolos, capacitándolos y orientándolos, para que sientan seguridad y respaldo en sus iniciativas e innovaciones dispuestas por el Ministerio de Educación. Todo lo anterior irá creando las condiciones básicas para que se establezca, de forma natural, una Comunidad Profesional de Aprendizaje en la institución educativa.

La última dimensión establece garantizar un ambiente seguro y de soporte, donde se plantea elaborar de forma consensuada normas de convivencia institucionales y de aula, así como protocolos de atención para situaciones y casos concretos que se presenten dentro del aula y que necesiten ser atendidos de forma oportuna, para evitar la suspensión o paralización de las clases; así mismo, se propone establecer canales de comunicación permanente con los padres de familia, a través de los cuales puedan conocer el desenvolvimiento de sus hijos y apoyarlos desde el hogar. Es importante también, detectar y solucionar conflictos de manera democrática e intervenirlos con mecanismos pertinentes como la negociación, mediación o conciliación.

Todo esto permitirá desarrollar sesiones de aprendizaje sin interferencias internas o externas, en ambientes agradables y seguros, para que los estudiantes y docentes desarrollen sus potencialidades y puedan enfocarse en el logro de los aprendizajes. También permitirá que los docentes ensayen propuestas de mejora y de innovación en su desempeño. A continuación se presenta la caracterización del rol como líder pedagógico trabajado en las clases de Diplomado y Segunda Especialidad.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Debemos establecer metas de aprendizaje en el área de Matemática del VI ciclo de manera consensuada y reflexiva, a partir del análisis de los resultados de años anteriores, las mismas que deben ser públicas y monitoreadas constantemente, exponiendo los resultados en las jornadas de reflexión y reuniones pedagógicas.	Porque el establecimiento de metas y objetivos es un paso importante para una actuación estratégica, porque orientan el accionar hacia la solución de una problemática o la mejora de una situación. Para que se genere compromiso y motivación en alcanzar la meta en equipo, involucrando a todos los agentes.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	Disponer para su distribución efectiva los recursos materiales (ambientes, textos, computadoras, calculadoras, módulos, material didáctico), humanos (maestros fortaleza, asesores, personal jerárquico, directivos) y económicos que apoyen el logro de las metas establecidas.	Porque el desarrollo de competencias se logra combinando recursos disponibles y pertinentes, su manejo y aprovechamiento generan motivación y diferentes formas de actuación. El involucramiento de los agentes educativos, aprovechando sus fortalezas, los empodera y da sentido a su labor, pues valida su aporte y experiencia hacia el logro de una meta común. En tanto los recursos económicos permitirán un soporte financiero de las propuestas de mejora.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Organizar el trabajo colegiado de los docentes de Matemática del VI ciclo para reflexionar sobre el Currículo Nacional, el Proyecto Curricular Institucional, el cartel de competencias del área de Matemática, los estándares de aprendizaje de las competencias, las orientaciones pedagógicas, el proceso de enseñanza, sobre la planificación curricular presentada, sobre los resultados del monitoreo. Organizar talleres didácticos, jornadas de reflexión.	Porque es necesario articular el proceso de enseñanza en los grados del VI ciclo de forma colegiada, a través de la revisión de documentos curriculares, selección de situaciones significativas, revisión de textos y cuadernos de trabajo, selección de desempeños de acuerdo a los estándares de aprendizaje, elaboración de instrumentos de evaluación, análisis de los resultados del monitoreo y del aprendizaje de los estudiantes. Para que se implemente un eficiente sistema curricular en la institución educativa.

<p>Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.</p>	<p>Promover la implementación de talleres sobre planificación curricular, metodología y evaluación por competencias.</p> <p>Participar en las reuniones de trabajo colegiado y los círculos de aprendizaje.</p> <p>Elaborar e implementar sesiones compartidas.</p>	<p>Porque los docentes necesitan un apoyo continuo en su labor, actualizándolos, capacitándolos y orientándolos, para que sientan seguridad y respaldo en las iniciativas e innovaciones dispuestas por el Ministerio de Educación.</p>
<p>Asegurar un entorno ordenado y de apoyo</p>	<p>Establecer de forma consensuada normas de convivencia, protocolos y canales de comunicación con padres de familia, que permitan el desarrollo adecuado de las acciones pedagógicas dentro y fuera del aula, detectando y solucionando conflictos oportunamente; así como evitando interferencias externas.</p>	<p>Porque permitirá desarrollar sesiones sin interferencias en ambientes agradables y seguros para que los estudiantes y docentes desarrollen sus potencialidades y puedan enfocarse en el logro de los aprendizajes programados. Para que los docentes sientan confianza en la labor de los directivos y permitan recibir propuestas de mejora de su desempeño.</p>

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Ante la problemática detectada en la Institución Educativa N° 81003 “César Abraham Vallejo Mendoza” referida al nivel insatisfactorio del logro de las competencias matemáticas de los estudiantes del VI Ciclo, se plantea como alternativa de solución integral y holística el fortalecimiento del proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) en el área de Matemática. Esta elección se considera pertinente por el alto grado de impacto que tiene en el desarrollo profesional del docente y el logro de los aprendizajes en los estudiantes; así como en los cambios que genera a nivel de la institución, involucrando aspectos como la Gestión Curricular, la Convivencia Democrática y el mismo proceso del MAE.

El MAE es un proceso que permite ponderar a los integrantes del equipo directivo como líderes pedagógicos ya que está relacionado directamente con las cinco dimensiones de V. Robinson; pues es necesario planificar de manera consensuada las actividades propuestas partiendo de la sensibilización, reflexión y sistematización de los resultados; estableciendo metas de cumplimiento en cada dimensión determinada, a nivel de directivos, docentes y estudiantes, aprovechando estratégicamente los recursos materiales y humanos para llevar a cabo el monitoreo, acompañamiento y la evaluación; revisando los documentos curriculares elaborados y mejorados; y sobre todo, garantizando un ambiente físico y socioemocional propicio para implementar las mejoras e innovaciones de la práctica pedagógica en el área de Matemática.

Al implementar un eficiente proceso de MAE se estará dando cumplimiento de forma directa al primero, cuarto y quinto compromiso de gestión escolar referidos al progreso anual de aprendizajes de los estudiantes por ser el efecto esperado; al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica por ser el aspecto central de la propuesta, y a la gestión de la convivencia escolar por ser requisito indispensable el establecimiento de un clima armonioso de respeto y confianza entre todos los actores educativos para su involucramiento y participación en el acompañamiento pedagógico; e indirectamente está relacionado a los otros dos, retención anual de estudiantes y el cumplimiento de la calendarización.

El MAE atenderá a través de sus actividades de implementación, las demandas sociales del contexto, como son la disminución de la contaminación ambiental, el manejo de residuos sólidos con fines de reciclaje, la práctica de estilos de vida saludable, los riesgos del consumo de sustancias tóxicas, la promoción del comercio formal y cultura tributaria; así como, el desarrollo de actividades de emprendimiento. Esto a través de campos temáticos contextualizados, elaboración de proyectos de aprendizaje así como productivos; y sobre todo, realización de capacitaciones con apoyo del capital social que nos rodea; externamente a través de programas de las instancias descentralizadas; las universidades; el Municipio Provincial de Trujillo; internamente, a través de los directivos y docentes comprometidos.

Por otro lado, en el sustento teórico del MAE se señala que el monitoreo pedagógico es un proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (MINEDU, 2013); en relación al acompañamiento pedagógico este consiste en “brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa” (Rodríguez-Molina, 2011, p. 262); y con respecto a la evaluación de la práctica pedagógica, Valdés (2000) manifiesta que es “una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente”.

En cuanto a experiencias exitosas sobre el MAE, existe la realizada durante los años 2014-2015 en la IE “Luisa Del Carmen Del Águila Sánchez” de la región San Martín, la cual implementó un Sistema de Mejora de la Calidad Educativa con apoyo de la Fundación Telefónica, la Asociación Educativa TAREA y la Federación Internacional Fe y Alegría. También existe otro antecedente ejecutado en los años 2009-2010 por la alianza CEPESER-Educación Sin Fronteras en convenio con la Dirección Regional de Educación de Piura y el gobierno español, denominada Sistematización de la experiencia sobre Monitoreo y Acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de seis redes educativas rurales de Ayabaca.

De igual manera, se tiene como referencia la experiencia realizada en la institución educativa N° 7059 “José Antonio Encinas Franco” de la provincia de Lima, donde se generó una nueva cultura escolar basada en un trabajo integrado,

planificado y contextualizado a la problemática detectada; para ello se implementó una actuación estratégica con un enfoque de salud y bajo el liderazgo pedagógico del equipo directivo, logrando la participación de los actores internos y externos de la comunidad educativa y de esa forma se mejoró los aprendizajes en todas las áreas y en donde el monitoreo y acompañamiento pedagógico constituyó un pilar fundamental de estos cambios.

El MAE requiere la participación de diversos actores educativos; así el equipo directivo implementa las actividades de sensibilización, reflexión, orientación, planificación, organización, monitoreo y evaluación de los planes. La participación de los docentes es imprescindible, pues son ellos quienes ejecutan las innovaciones y cambios en su práctica pedagógica, conforman círculos de interaprendizaje, participan de pasantías, se acompañan entre pares y evalúan su desempeño. Los estudiantes comparten sus necesidades, demandas y expectativas de aprendizaje, permiten verificar los resultados que obtienen para reajustar los procesos. Los padres de familia hacen conocer sus demandas y apoyan con la formación moral de sus hijos y evaluación del desempeño docente. Los profesionales externos son de gran apoyo.

El MAE es una buena oportunidad para acercarse a la visión institucional pues su forma de implementación responde una gestión democrática e inclusiva centrada en el logro de aprendizajes y de desarrollo continuo; además los procesos ejecutados para llevarlo a cabo, genera una cadena de valor de otros procesos escolares; así exige cumplir con cuatro procesos estratégicos, formulación del PCI (PE01.2), formulación del PAT (PE01.3) , promoción de alianzas interinstitucionales (PE02.2) y la adopción de medidas para la mejora continua (PE03.3).

En cuanto a los procesos operativos, involucra la realización de la programación curricular (PO02.1), desarrollo del Trabajo Colegiado (PO03.1), desarrollo de la investigación e innovación pedagógica (PO03.2), realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3), desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), realización del acompañamiento integral al estudiante (PO04.3), evaluación del aprendizaje (PO04.4), promoción de la convivencia escolar (PO05.1), promoción de la participación de la comunidad educativa (PO05.3) y el vínculo la institución educativa con la familia (PO05.4).

La implementación del MAE necesariamente debe iniciarse con la generación de espacios donde los diversos actores educativos reflexionen, colaboren, participen

democráticamente y tomen decisiones concertadas; así las jornadas de sensibilización y reflexión de los resultados obtenidos en el monitoreo y en el logro de aprendizaje de los estudiantes deben promover y respetar la participación de todos los docentes para identificar las causas y los factores involucrados, para que luego de asumir compromisos se proponga alternativas de solución (comunidades profesionales de aprendizaje, círculos de interaprendizaje, trabajo colegiado, visitas al aula, observación entre pares, autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación) que finalmente serán plasmados en el plan correspondiente.

El objetivo principal del MAE es mejorar el desempeño de los docentes y esto finalmente repercute en el logro de aprendizajes de los estudiantes, en especial en el área de Matemática; pero esto pasa por gestionar el currículo en todas sus etapas y elementos; partiendo de la revisión del Proyecto Curricular Institucional, se planifica, ejecuta y monitorea el desarrollo de los aprendizajes, para finalmente ser evaluadas; concretizando de esta manera el desarrollo de competencias y capacidades del área de Matemática, a través de la elaboración colegiada de las programaciones curriculares y sesiones de aprendizaje; tomando en cuenta las orientaciones curriculares, metodológicas y de evaluación contenidas en dicho documento de gestión.

Finalmente, debemos asegurar que los docentes comprendan el carácter formativo de los procesos del MAE, por constituir una experiencia relativamente desatendida en la institución educativa. Se debe concientizar que estos tres procesos están orientados a lograr la mejora continua del desempeño de los docentes y también del equipo directivo; lograr que se desprenda de los prejuicios y temores que genera la evaluación por el carácter punitivo asociado y la relación que se hace con una supervisión sancionadora; así como de una desacreditación de su capacidad e idoneidad profesional. En la medida que se les involucre y se tome en cuenta sus propuestas y sugerencias se generará un clima de compromiso y confianza para su realización.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

La solución priorizada en el Plan de acción requiere contar con referentes teóricos que sustenten su aplicación en la escuela, para eso se ha determinado abordar temas referentes al proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, además de los conceptos y definiciones concernientes al área de Matemática en la Educación Secundaria.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. El monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente son procesos fundamentales en una gestión escolar orientada a la mejora de los aprendizajes, que con la característica de ser complementarios, deben darse inseparablemente e implementados con los enfoques y metodologías contemporáneas. Requieren un clima institucional apropiado y respetuoso para lograr consolidar las fortalezas y superar paulatinamente las debilidades detectadas en la gestión y la práctica docente.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. Es el proceso inicial del sistema de desarrollo de la práctica docente en servicio dentro de la institución educativa, y que en muchos casos se ha priorizado en detrimento de los otros dos procesos que lo complementan, entender su definición, importancia, estrategias que se utilizan para llevarlo a cabo y los instrumentos necesarios es de vital necesidad.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo es el proceso planificado por el cual se recoge información relevante de la práctica docente, referida a aspectos como la metodología empleada, el uso pedagógico del tiempo, el uso de materiales y recursos educativos, la evaluación aplicada, el clima generado, etc. En este proceso se aplican instrumentos confiables y consensuados, los cuales han sido socializados previamente y, en algunos casos, son adaptados a la realidad de la institución educativa.

Actualmente el sistema educativo peruano utiliza herramientas de gestión de las instancias descentralizadas, uno de ellos es el semáforo escuela; el mismo que recoge información sobre la gestión interna de la escuela, los insumos mínimos para el desarrollo educativo, asistencia de directivos, docentes y estudiantes. Los otros son el Plan de Monitoreo a nivel regional y a nivel local, los cuales verifican la

concordancia entre las acciones de la institución educativa y las políticas priorizadas a través de los cinco compromisos de gestión escolar.

La importancia del monitoreo radica en la información que recibe el docente de su actuación dentro del aula, lo que permite identificar sus fortalezas y el grado de superación de sus debilidades. Además constituye el momento de inicio de la transformación del docente para devolverle la motivación y su compromiso con el logro de los objetivos nacionales orientados al logro del perfil de egreso de los estudiantes de la Educación Secundaria.

El monitoreo tiene las siguientes características: Es sistemático y pertinente, pues es organizado, sigue una secuencia e identifica fortalezas y debilidades de la práctica docente; es flexible y gradual, ya que genera cambios en la labor docente que van de lo simple a lo complejo; es formativo, motivador y participativo, debido a que obedece a un plan de formación, permite la motivación para mejorar continuamente, genera compromiso e intercambio de experiencias; y finalmente, es permanente e integral porque se sostiene en el tiempo, observa los procesos pedagógicos de la planificación, ejecución y evaluación

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Las estrategias que se utilizan para realizar el monitoreo son diversas y están relacionadas con los actores involucrados en este proceso; para efecto de este trabajo se utilizan las mencionadas a continuación:

- *Visitas al aula*, que se da a través de la observación que realiza el directivo o integrante de la comisión de monitoreo de la práctica pedagógica del docente en el aula o espacio educativo donde desarrolla la sesión de aprendizaje, buscando identificar avances de los compromisos asumidos en las jornadas de reflexión o visitas anteriores en base a los indicadores priorizados del plan de mejora elaborado por el propio docente. El tiempo de duración de la visita corresponde a la programada en el documento de planificación e identifica los niveles alcanzados en cada indicador del instrumento utilizado.

- *La observación entre pares*, que se da de docente a docente, en la cual rotativamente se observan mutuamente su desempeño dentro del aula para identificar las necesidades de formación y debilidades de su práctica referidas a saberes pedagógicos y didácticos, a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una

interacción basada en la confianza y apoyo mutuo, para que de manera colegiado puedan reflexionar y seleccionar marcos teóricos de apoyo y mejora.

- *La autogestión que realiza el docente a sí mismo*, es decir, es la estrategia que permite al propio docente identificar sus debilidades y necesidades de formación para que de forma reflexiva y comprometida las supere a través de un plan de mejora personal, tomando registro de su propio avance, reconociendo las habilidades que aún no domina para conseguir el logro de indicadores establecidos, a partir de sus potencialidades profesional y fortalezas personales.

5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico. Los instrumentos más aplicados durante el monitoreo pedagógico son la ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje del MINEDU, la cual permite observar y ubicar dentro de una escala valorativa el nivel de desempeño del docente en los cuatro aspectos siguientes: Uso pedagógico del tiempo, Uso de las herramientas pedagógicas, Uso de materiales y recursos educativos y Gestión del clima escolar; complementándose con comentarios y compromisos asumidos.

Otro de los instrumentos utilizados durante la observación de la sesión de aprendizaje es el cuaderno de campo, el cual permite registrar los hechos, apreciaciones e impacto producido referentes a los aspectos priorizados y que demandan una reflexión de las acciones realizadas, indicando los posibles temas de capacitación y formas de intervención; adicionalmente se puede utilizar la guía de entrevista, la guía para grupo focal y el cuestionario.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. Es el proceso medular de la transformación de la práctica pedagógica, bien organizado y sistematizado permite lograr un clima de armonía y reflexión continua en los docentes, para deconstruir su práctica a la luz de los resultados encontrados en investigaciones contemporáneas.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. El acompañamiento es fundamental para implementar los cambios que se desean realizar dentro del proceso de enseñanza aprendizaje; sin embargo, no se efectúa eficazmente por los directivos y la comisión respectiva. Esto se puede entender por las limitaciones de conocer los contenidos y metodología de un área en particular, el tiempo considerable que significa el seguimiento de las recomendaciones y compromisos asumidos por parte de directivos y docentes, el número elevado de docentes que integran la institución

educativa. Esto se agrava si no hay un buen clima institucional de confianza y compromiso.

En el Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes se expresa sobre el acompañamiento pedagógico:

Es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Se busca, con ello, lograr un cambio de los patrones de conducta que colabore a que el docente se vuelva un facilitador de los procesos de aprendizaje. De hecho, el acompañamiento pedagógico juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente (Minedu, 2015, p.21).

El logro de los aprendizajes está íntimamente relacionado con la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros, como lo identificó Viviane Robinson (2011, p.9), esta dimensión es la que más impacto tiene en el logro de los estudiantes, siguiéndole el establecimiento de metas y expectativas; la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículum; el manejo estratégico de los recursos y, finalmente, el aseguramiento de un ambiente ordenado y apoyador.

El desarrollo profesional en servicio de los maestros se debe dar de diferentes maneras, la principal es el acompañamiento efectivo, el cual constituye un rasgo del liderazgo pedagógico que involucra al directivo directamente con los docentes de manera formal e informal. Esto implica que cuanto mayor sea la relación de los directivos con el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, y por consiguiente con la labor de los docentes, mayor serán los resultados o logros obtenidos en los aprendizajes estudiantiles.

Este acompañamiento pedagógico debe estar orientado dentro del enfoque crítico reflexivo, al respecto se manifiesta lo siguiente:

En este mismo sentido el aprendizaje puede ser descrito como el resultado de la reflexión sobre la experiencia que lleva a una acción intencional de cara a comprobar hipótesis que surgen de dicha reflexión. Esta acción lleva por su parte a una experiencia más profunda y a una nueva reflexión, de forma que el aprendizaje experimental puede ser concebido como un ciclo continuo o espiral. Por esto, resultan en la práctica inseparables las nociones de aprendizaje experiencial (que parte de la experiencia) y el aprendizaje reflexivo (que requiere reflexión). (Domingo, 2014, p. 40)

5.1.1.2.2.*Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Para realizar el acompañamiento pedagógico se recomienda en primer lugar una jornada de reflexión donde se analice los resultados encontrados en el monitoreo y surja la necesidad de la capacitación y el desarrollo profesional en servicio; así mismo, permite recoger y compartir experiencias orientadas a superar debilidades, para finalmente, con acuerdo consensuado de los docentes, elegir diversas actividades como los talleres demostrativos, grupos de inter aprendizaje, uso del portal educa, la observación entre pares y las pasantías.

5.1.1.3.Evaluación docente. Esta evaluación de la práctica docente debe tener un carácter formativo, es imprescindible que se entienda de esta manera a fin de que promueva un armonioso clima institucional y pueda utilizarse los resultados para llevar a cabo la retroalimentación respectiva y mejorar continuamente.

5.1.1.3.1.*Definición de evaluación.* La evaluación de la práctica docente es un proceso que permite identificar las fortalezas y debilidades del docente en su accionar diario como conductor del proceso de enseñanza aprendizaje, para luego de la reflexión individual y grupal, proponer alternativas de formación en servicio; este proceso está regulado por la Constitución Política del Estado Peruano, que en su artículo 15 establece que el Estado y la sociedad procuran la evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanente del profesorado; de igual forma la Ley General de Educación N° 28044, en su artículo 57 considera que el ascenso y permanencia del profesor, en la carrera pública docente, se da mediante un sistema de evaluación que se rige, entre otros criterios, por la calidad de desempeño.

5.1.1.3.2.*Estrategias de evaluación.* Las estrategias para evaluar la práctica docente deben ser variadas, participativas, pertinentes y que permitan incluir técnicas e instrumentos confiables y objetivos para que pueda servir de base a un proceso efectivo de retroalimentación, así como generar actitudes de mejora continua. De esta forma se considera que debe tener un carácter formativo y como tal, debe incluirse la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación

La autoevaluación permite al docente reflexionar sobre su propia práctica pedagógica, es importante que se genere dentro de un ambiente de sinceridad y compromiso de mejora, pues le permite identificar sus debilidades y fortalezas, para

luego plantearse metas de formación y desarrollo profesional alcanzables. Al respecto, tres autores sostienen:

La autoevaluación de la práctica docente es un proceso en el que los profesores formulan opiniones valorativas sobre la adecuación y efectividad de su trabajo como profesionales responsables de la educación de un grupo de alumnos. Este conjunto de valoraciones acerca de su propia actividad en el aula y en la escuela constituye un elemento imprescindible para mejorar paulatinamente los procesos educativos. (Ramos G., Ponce B., Orozco A, s/a, p. 1)

La coevaluación, es el tipo más apreciado por los docentes cuando existe un clima de confianza y amistad entre los integrantes del grupo formado y también, se puede realizar tomando en cuenta la evaluación entre pares, quienes pueden ser de la misma institución o externa a ella, pero de preferencia con las mismas características en cuanto al nivel y especialidad donde se desenvuelven.

La heteroevaluación se aplica cuando el docente es observado por directivos, docentes jerárquicos, especialistas del Minedu o una comisión mixta, quienes asumiendo su rol de líderes pedagógicos, ubicarán al docente en el nivel alcanzado de acuerdo a su desempeño y darán la retroalimentación pedagógica que permita un acompañamiento sostenido y desarrollo integral, tanto en los aspectos profesionales como personales.

5.1.1.3.3.*Instrumentos de evaluación.* En la autoevaluación pedagógica de docente, se puede utilizar la grabación de videos o audios del propio desempeño, para analizarlo de acuerdo a criterios establecidos de idoneidad y de esta manera retroalimentarse a través de materiales de estudio; también es muy utilizada la ficha de autoevaluación propuesta por el Minedu, listas de cotejo, hojas de auto clasificación e informes elaborados por el propio docente.

Para la coevaluación, además de considerarse la observación de clases, donde se utilice los instrumentos como las rúbricas de observación de aula, fichas de observación, etc.; también se puede utilizar el portafolio, que permite verificar información sobre la planificación curricular, los instrumentos de evaluación que utiliza el docente, los productos que elabora en las sesiones, etc.; y las entrevistas que permitan la retroalimentación respectiva del par acompañante y genere los compromisos de mejora en el docente.

Uno de los instrumentos que se pueden utilizar para la heteroevaluación son las rúbricas de observación de aula, que permite observar seis aspectos del desenvolvimiento del docente: El involucramiento de los estudiantes en el aprendizaje; el uso efectivo del tiempo; la promoción del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico; la generación de un ambiente de respeto y proximidad; y la regulación positiva del comportamiento; además se debe tener como documento oficial de referencia el Marco del Buen Desempeño Docente.

5.1.2 Área de Matemática. El área de Matemática en la EBR aparece con esa dominación en el nuevo Currículo Nacional a partir del II ciclo y constituye un área en constante desarrollo y reajuste, ya que la Matemática sustenta el conocimiento científico y tecnológico actual. El área está orientada a que el estudiante interprete la realidad y tome decisiones a partir de conocimientos matemáticos que aporten a su contexto; es decir, el estudiante busca, sistematiza y analiza información para entender el mundo que lo rodea, resolver problemas y tomar decisiones relacionadas con el entorno. Usa de forma flexible estrategias y conocimientos matemáticos en diversas situaciones, a partir de los cuales elabora argumentos y comunica sus ideas mediante el lenguaje matemático, así como diversas representaciones y recursos (Minedu, 2016).

5.1.2.1. Enfoque del área de matemática. El enfoque actual que orienta la enseñanza y el aprendizaje de la Matemática está centrado en la Resolución de Problemas, este se ha construido a partir de los trabajos de Brousseau (1998) en su Teoría de situaciones didácticas; Bressan; Zolkower y Gallego (2004) con las obras, Fundamentos y métodos de la Didáctica de la Matemática, trabajos de Matemática N° 19, La educación matemática realista; Schoenfeld (1985) con las obras, Escuela de invierno en Didáctica de la Matemática, la Teoría sobre la Resolución de Problemas; entre otros autores.

Este enfoque establece que la resolución de situaciones problemáticas es la actividad central de la Matemática, se aprende partiendo de un problema, creando la necesidad por resolverlo, elaborando estrategias y utilizando conocimientos pertinentes en una dinámica de equipo. Con esto se busca cambiar la lógica de memorizar el conocimiento matemático para luego aplicarlo en la resolución de problemas, a la opción de, enfrentarse primero ante los problemas matemáticos para adquirir los conocimientos necesarios en su resolución; promoviendo de esta manera la

solución de situaciones problemáticas cercanas a la realidad del estudiante, recurriendo para ello a tareas de progresiva demanda cognitiva y movilizándolo recursos pertinentes.

Es importante, por lo tanto, destacar que “la matemática ha servido y sirve a las personas y sociedades para modelar el mundo alrededor, solucionar problemas de subsistencia y desarrollar tecnología” (Cooke, 2013). Es por eso que “El aprendizaje de la matemática contribuye a formar ciudadanos capaces de buscar, organizar, sistematizar y analizar información para entender e interpretar el mundo que los rodea, desenvolverse en él, tomar decisiones pertinentes y resolver problemas en distintas situaciones usando, de manera flexible, estrategias y conocimientos matemáticos” (Minedu, 2016, p. 147).

5.1.2.2. Competencias del área de Matemática. El área promueve el desarrollo de cuatro competencias holísticas diferenciadas por el dominio matemático que aborda; así tenemos que los estudiantes deben resolver problemas de cantidad (Aritmética), resolver problemas de regularidad, equivalencia y cambio (Algebra), resolver problemas de movimiento, forma y localización (Geometría), y por último debe resolver problemas de gestión de datos e incertidumbre (Estadística y Probabilidad).

Estas competencias integran cuatro capacidades cada una, para la primera se tiene, traduce cantidades a expresiones numéricas, comunica su comprensión sobre los números y las operaciones, usa estrategias y procedimientos de estimación y cálculo, argumenta afirmaciones sobre las relaciones numéricas y las operaciones. Para la segunda, traduce datos y condiciones a expresiones algebraicas y gráficas, comunica su comprensión sobre las relaciones algebraicas, usa estrategias y procedimientos para encontrar equivalencias y reglas generales, argumenta afirmaciones sobre relaciones de cambio y equivalencia.

Para la tercera existe, modela objetos con formas geométricas y usa transformaciones, comunica su comprensión sobre las formas y relaciones geométricas, usa estrategias y procedimientos para orientarse en el espacio, argumenta afirmaciones sobre relaciones geométricas. Finalmente la cuarta competencia tiene como capacidades, representa datos con gráficos y medidas estadísticas o probabilísticas, comunica su comprensión de los conceptos estadísticos y

probabilísticos, usa estrategias y procedimientos para recopilar y procesar datos, sustenta conclusiones o decisiones con base en la información obtenida.

5.1.2.2.1.*Estrategias metodológicas para desarrollar las competencias.* El desarrollo de estas cuatro competencias implica la aplicación y creación de diversas estrategias metodológicas, en especial las heurísticas. Estas son procedimientos sistemáticos que sirven para transformar un problema haciéndolo más sencillo, entenderlo mejor y hacer progresos hacia su solución (Koichu, Berman y Moore, 2003), haciendo uso de la creatividad, y el pensamiento divergente o lateral. Su ejecución no necesariamente garantiza la consecución de un resultado óptimo.

Parafraseando a Freudenthal (2000), tomado de las Rutas del Aprendizaje de Matemática 2015, considerar a la matemática como una actividad humana, significa reconocer su importancia de aprenderla como proceso y no sólo como un producto terminado (Minedu, 2015). En ese sentido las estrategias más adecuadas para implementarlas en el proceso de aprender matemáticas son las que tienden a la creatividad para descubrir procedimientos que nos acerquen a la solución.

Existe una gran variedad de estas estrategias como el ensayo y error, la elaboración de una lista sistemática, empezar por el final, razonar lógicamente, particularizar, generalizar, buscar patrones, plantear ecuaciones, resolver problemas semejantes pero más simples, dividir el problema en partes, descomponer y recomponer el problema, hacer un esquema, dibujo o tabla, entre otras (Minedu, 2013).

5.1.2.2.2.*Recursos metodológicos para desarrollar las competencias.* Cómo las competencias están orientadas a la resolución de problemas, no se debe dejar de mencionar a George Pólya, quien nos legó su método, el cual consiste en las siguientes etapas: comprender el problema, concebir un plan, ejecutar el plan y examinar la solución obtenida.

En la primera fase se debe aplicar diversas estrategias para verificar la comprensión del problema, por ejemplo, parafrasear el problema, dibujar si fuera factible el problema, realizar preguntas de comprobación: ¿Desean resolver el problema?, ¿Entienden el enunciado?, ¿Cuál es la pregunta o incógnita?, ¿Cuáles son los datos?, ¿Cuáles son las condiciones?

En la segunda fase se debe proponer un plan de actuación, planteando las siguientes preguntas: ¿Conocen algún problema parecido que se pueda utilizar? ¿Pueden enunciar el problema de forma diferente? ¿Se ha empleado todos los datos? ¿Se han utilizado todas las condiciones? En esta fase se puede hacer uso de las estrategias heurísticas como referentes.

En la tercera fase se debe ejecutar verificando el cumplimiento de cada paso y efectuando las operaciones que nos lleven a la solución. Finalmente, la última fase se constituye la más valiosa por la transferencia que se realiza de los resultados encontrados y analizando el proceso seguido para internalizarlo y aplicarlo en otras situaciones problemáticas. También se pueden hacer preguntas orientadoras, ¿Puede obtenerse el resultado de un modo distinto? ¿Si variamos una condición que resultado encontraríamos? ¿Qué pasos se han seguido? ¿Pueden plantear un problema similar para resolverlo?

Otro recurso pedagógico relevante en el aprendizaje de la Matemática es el trabajo cooperativo, que basado en el trabajo en equipo, logra en los estudiantes el manejo de una amplitud y diversidad de información, así como el desarrollo de habilidades sociales y de liderazgo; los mismos que permiten el aprendizaje cooperativo. La experiencia nos indica que quien enseña a otros se vuelve experto.

También es indispensable la utilización de los medios y materiales educativos referentes al área, los textos y cuadernos de trabajo, materiales estructurados y no estructurados, los equipos y medios TIC, así como todo material manipulable y situaciones del contexto real como por ejemplo, calendarios, planos y mapas, instrumentos de medida, boletas de venta, periódicos, etc. Pero no se debe olvidar que el sólo uso de estos recursos y materiales no garantiza el desarrollo de las competencias, sino, más bien deben programarse y aplicarse con ciertas condiciones y pertinencia.

Si tomamos en cuenta las actividades significativas como recursos, debemos preguntarnos: ¿Su propósito es resolver un reto o responder a una pregunta? ¿Permite utilizar conocimiento adquirido y generar nuevos? ¿Permite relacionar diversos conocimientos matemáticos y de otras áreas? ¿Estimula la curiosidad y creatividad del estudiante? ¿Fomenta la autonomía e iniciativa? ¿Permite el trabajo individual y en

equipo para dialogar, argumentar, convencer, consensuar, etc.?¿Permite una representación progresiva del lenguaje matemático?

5.1.2.2.3.*Planificación de las sesiones de aprendizaje.* Al margen de las estructuras o esquemas que se utilicen en la planificación de la sesión de aprendizaje de Matemática, las sesiones deben seguir una lógica general, la cual debe estar conformada por tres procesos: Determinar el propósito de aprendizaje de acuerdo a las necesidades identificadas, establecer criterios para verificar el progreso del aprendizaje, y por último, diseñar y organizar situaciones, estrategias y condiciones pertinentes al propósito establecido (Minedu, 2016).

Para el primer proceso de debe tener en cuenta la competencia a desarrollar, las capacidades involucradas, el desempeño de grado y nivel previo logrado del estándar de aprendizaje. Para el segundo, se verifica el estándar de aprendizaje y/o desempeños de grado o edad, los instrumentos de evaluación, las producciones o tareas a realizar. Finalmente, en el tercer proceso se considera los recursos y materiales, los procesos pedagógicos y didácticos, las estrategias diferenciadas de acuerdo a los ritmos y estilos de aprendizaje y las interacciones que permitan un clima favorable al aprendizaje.

5.1.2.2.4.*Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje.* El clima del aula será favorable en la medida que los estudiantes comprendan lo que están haciendo, las actividades le sean significativas, participen de las actividades por considerarlas interesantes y asequibles a su nivel cognitivo; es decir, que la resolución de la situación problemática esté a su alcance y demanden un grado de concentración y esfuerzo intelectual. En ese sentido, se debe partir del establecimiento de acuerdos de convivencia pertinentes y oportunos para las diversas actividades programadas en la sesión que demanden el trabajo en equipo, con roles bien distribuidos y criterios de actuación claros; así mismo practicar diariamente las habilidades sociales de la asertividad, empatía y escucha activa.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia denominada “La salud, la escuela y la comunidad” constituye un ejemplo de la importancia del rol que tiene el directivo en la transformación de la escuela orientada hacia la mejora continua y el trabajo en equipo de todos los actores

educativos. Esta tuvo lugar el año 2013 en la I.E. N° 7059 “José Antonio Encinas Franco” del distrito de San Juan de Miraflores, provincia de Lima y tuvo como propósito la promoción de una cultura organizacional participativa desde el enfoque de Salud a través del fortalecimiento de las capacidades, habilidades sociales y actitudes de los integrantes de la comunidad educativa, empoderando a cada uno de los actores en el compromiso de la gestión escolar en alianza con las organizaciones públicas y privadas.

Para ello se priorizó la elaboración de los documentos de gestión, la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación institucional; así como el establecimiento de alianzas estratégicas. Esta iniciativa involucró a todos los integrantes de la institución quienes asumieron compromisos y se responsabilizaron de acciones articuladas. La Directora orientó la planificación, coordinación, ejecución y evaluación de la propuesta, firmó convenios, acompañó, monitoreo y asesoró los procesos de aprendizajes y las actividades, presidió las comisiones de trabajo, manejó los conflictos de manera saludable sin interrumpir las horas de clases, organizó junto al equipo los procesos de evaluación, capacitó y actualizó a los docentes, facilitó espacios para el interaprendizaje, capacitó en habilidades sociales.

Los subdirectores monitorearon y acompañaron los procesos pedagógicos y capacitaron en habilidades sociales. Los docentes elaboraron materiales educativos, diversificaron y contextualizaron la currícula escolar, ejecutaron sesiones de aprendizaje de manera lúdica, participaron en las mesas de interaprendizaje y de planificación, capacitaron a los padres de familia y estudiantes sobre habilidades sociales, difundieron las actividades a través de murales y reuniones con padres de familia.

Los estudiantes capacitaron a sus pares, participaron en las actividades programadas de manera activa, llevaron propuestas de sus compañeros al comité. Los trabajadores administrativos asistieron a cursos de capacitación en ocupaciones técnicas y desarrollo personal en habilidades sociales, mantuvieron la institución limpia, organizada y saludable, llevaron sus propuestas al comité. Los padres de familia capacitaron a sus pares en las escuelas de padres, mantuvieron informados a los demás padres de familia sobre las actividades y compromisos institucionales en las asambleas generales, llevaron sus propuestas al comité.

Estas acciones lograron que los estudiantes mejoren su salud física y mental, bajó la deserción escolar y aumentó la demanda por matrícula, la institución se convirtió en centro de pasantías de gestión escolar, se logró el reconocimiento de la Unesco como modelo de gestión participativa, los estudiantes se organizan y los padres de familia capacitan a sus pares, se recibió premios a nivel internacional por proyectos innovadores, se elaboró una propuesta curricular con enfoque en salud, se mejoró los aprendizajes, se generó un buen clima institucional, se implementó la evaluación dos veces al año, se mejoró la autoestima de los miembros de la comunidad educativa, etc.

Finalmente, se evidenció la capacidad de gestión del equipo directivo para cambiar una situación problemática compleja, que afectaba el logro de aprendizajes en todas las áreas, y que gracias a su liderazgo pedagógico, dominio de las habilidades sociales y compromisos generados en todos los integrantes, se instaló una nueva cultura escolar que tiene como uno de sus ejes de innovación al monitoreo y acompañamiento pedagógico.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

La elaboración de un Plan de Acción que permita solucionar la problemática detectada en la institución educativa debe partir del establecimiento de objetivos claros y pertinentes que permita el involucramiento de los actores involucrados y abarquen todos los aspectos relacionados con la solución planteada.

6.1.1 Objetivo general. 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 N° 81003 “César Abraham Vallejo Mendoza” del distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este- La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre estrategias metodológicas, planificación curricular, uso de los recursos educativos, convivencia escolar y proceso de evaluación.

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

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

6.2 Matriz del Plan de Acción

La mejora de los aprendizajes en el área de Matemática del VI ciclo de la EBR exige acciones innovadoras y para ello es necesario implementar un eficiente proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica que permita superar debilidades y potenciar fortalezas. Para ello es fundamental emplear diversas

estrategias para recoger la información sobre el proceso de aprendizaje; para luego fomentar espacios de reflexión, discusión y socialización de resultados, revisando los aportes teóricos y técnicos que orienten la transformación, verificando el impacto en los aprendizajes para retroalimentar oportunamente. A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción donde se evidencia las diversas dimensiones intervinientes organizadas de manera lógica.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática del VI Ciclo de EBR.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información. Informes de los resultados del Monitoreo.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E. Elaboración de un informe por bimestre.	Visitas al aula	1.1 Jornada de Reflexión sobre la importancia y características del Monitoreo.	Equipo directivo	X											
					1.2 Socialización y revisión de instrumentos de Monitoreo.	Equipo directivo	X											
					1.3 Elaboración del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.	Equipo directivo	X	X										
					1.4 Socialización del cronograma.	Equipo directivo		X										
					1.5 Diagnóstico del desempeño docente (Resultado de primera visita).	Equipo directivo			X									
					1.6 Socialización de los resultados.	Equipo directivo			X				X					
					1.7 Observación de la práctica docente.	Equipo directivo			X		X		X		X		X	

	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de Matemática	Porcentaje de docentes que reciben acompañamiento pedagógico.	100% de docentes que reciben acompañamiento pedagógico.	Talleres demostrativos	<p>2.1 Reunión de coordinación para priorizar el tema del taller.</p> <p>2.2 Diseño del taller demostrativo.</p> <p>2.3 Planificación del taller con la comisión responsable.</p> <p>2.4. Elaboración de materiales.</p> <p>2.5. Elaboración del plan de facilitación.</p> <p>2.6 Socialización del Plan de facilitación.</p> <p>2.7. Ejecución del taller demostrativo.</p> <p>2.8. Evaluación del taller.</p> <p>2.9. Compromisos de mejora.</p>	<p>Equipo directivo y docentes</p> <p>Equipo directivo</p> <p>Equipo directivo</p> <p>Equipo directivo y docentes</p> <p>Equipo directivo</p> <p>Equipo directivo</p> <p>Equipo directivo</p> <p>Equipo directivo y docentes</p> <p>Equipo directivo y docentes</p>			X											
		Número de Talleres demostrativos implementados.	Desarrollo de un taller demostrativo por semestre.							X										

		Número de Productos elaborados en el trabajo colegiado.	60% de sesiones de aprendizaje elaboradas colegiadamente.	Reuniones de trabajo colegiado	<p>2.10 Elaboración de horarios y habilitación de ambiente.</p> <p>2.11 Determinación de temática para su abordaje.</p> <p>2.12 Desarrollo de reuniones.</p> <p>2.13 Elaboración de informes mensuales del trabajo colegiado.</p>	<p>Equipo directivo y docentes</p> <p>Docentes</p> <p>Equipo directivo y docentes</p> <p>Docentes</p>	X													
		Porcentaje de docentes que participan de círculos de aprendizaje.	60% de docentes participantes de los círculos de interaprendizaje.	Círculos de interaprendizaje	<p>2.14 Reunión de conformación del círculo de interaprendizaje.</p> <p>2.15 Determinación de normas de convivencia y responsabilidades .</p> <p>2.16 Elaboración de la ruta de trabajo del círculo de interaprendizaje.</p> <p>2.17. Elaboración del Plan de Trabajo.</p>	<p>Equipo directivo y docentes</p> <p>Docentes</p> <p>Docentes</p> <p>Docentes</p>	X													

					2.18 Socialización del Plan de Trabajo.	Equipo directivo y docentes	X										
					2.19 Ejecución de los Círculos de interaprendizaje.	Docentes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
					2.20 Elaboración de informes mensuales.	Docentes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
					2.21. Evaluación de la implementación de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo y docentes											X
					2.22 Jornada de reflexión sobre la evaluación de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo											X
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento	Número de Instrumentos de evaluación elaborados de forma consensuada.	de	Elaboración de dos instrumentos de evaluación.	3.1 Jornada de sensibilización y conformación de la comisión evaluadora.	Equipo directivo							X				

	para el desarrollo de las competencias del área de Matemática.	Porcentaje de docentes que cuentan con portafolio.	El 80% de docentes cuenta con portafolio.	Autoevaluación	3.2 Elaboración de instrumentos de evaluación de forma consensuada.	Comisión evaluadora											X			
							3.3 Aplicación de instrumentos de evaluación.	Equipo directivo y comisión evaluadora											X	
						Coevaluación														
		Porcentaje de docentes que obtienen el nivel logrado.	80% de docentes ubicados en el nivel logrado.			3.4 Retroalimentación formativa.	Comisión evaluadora												X	
							3.5. Aplicación de instrumentos a los estudiantes.	Comisión evaluadora												X
						Heteroevaluación														
					3.6. Jornada de reflexión sobre los resultados.	Equipo directivo												X		
					3.7 Informe final sobre la evaluación.	Equipo directivo												X		
					3.8. Implementación de Planes de mejora.	Docentes												X		

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Una etapa muy importante en la implementación del Plan de Acción en la institución educativa es la forma como se verifica el cumplimiento de sus objetivos y metas a través del tiempo programado, así como realizar los reajustes necesarios en las actividades; es por eso que debe elaborarse el Plan de Monitoreo y Evaluación que permita recoger la información precisa a través de instrumentos que orienten la toma de decisiones oportunas.

La siguiente matriz permite elaborar el plan respectivo y contiene los siguientes componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa
- Recursos: Referidos a los materiales que se utilizarán en el proceso.
- 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.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/ TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META	
					0	1	2	3	4	5					
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información. Informes de los resultados del Monitoreo.	Visitas al aula.	1.1 Jornada de Reflexión sobre la importancia y características del Monitoreo.	Equipo directivo					x		- Acta de reunión. - Lista de asistencia. - Fotografías. - Ruta de trabajo.	- Ruta de trabajo.	Audio visual	100%	
			1.2 Socialización y revisión de instrumentos de Monitoreo.	Equipo directivo					x		- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	- Lista de cotejo.	Audio visual		
			1.3 Elaboración del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.	Equipo directivo						x		- Plan del MAE.	- Ficha de monitoreo del Plan de Acción.		Impreso
			1.4 Socialización del cronograma.	Equipo directivo							x	- Memorando - Fotografía	- Cronograma		Impreso
			1.5 Diagnóstico del desempeño docente (Resultado de primera visita).	Equipo directivo						x		- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	- Aplicativo en Excel.		Audio visual
			1.6 Socialización de los resultados	Equipo directivo						x		- Informe de monitoreo.	- Diapositivas		Audio visual
			1.7 Observación de la práctica docente.	Equipo directivo						x		- Fichas de observación aplicadas. - Cuaderno de campo registrado.	- Fichas de observación. - Cuaderno de campo.		Impreso

Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de Matemática.	Porcentaje de docentes que reciben acompañamiento o pedagógico. Número de Talleres demostrativos implementados.	Talleres demostrativos.	2.1 Reunión de coordinación para priorizar el tema del taller.	Equipo directivo y docentes					x	- Acta de reunión. - Lista de asistencia.	- Árbol de problemas.	Impreso	100%
			2.2 Diseño del taller demostrativo.	Equipo directivo					x	- Ruta de trabajo del taller.	- Lista de cotejo.	Impreso	
			2.3 Planificación del taller con la comisión responsable.	Equipo directivo					x	- Lista de asistencia. - Productos elaborados.	- Planificador de actividades.	Impreso	
			2.4. Elaboración de materiales.	Equipo directivo y docentes					x	- Horarios - Ambientes implementados.	- Lista de cotejo.	Impreso	
			2.5. Elaboración del plan de facilitación.	Equipo directivo					x	- Acta de reunión.	- Lista de cotejo.	Impreso	
			2.6 Socialización del Plan de facilitación.	Equipo directivo					x	- Acta de reunión.	- Encuesta de satisfacción.	Audio visual	
			2.7. Ejecución del taller demostrativo.	Equipo directivo					x	- Control de asistencia.	- Hoja de planificación.	Impreso	
			2.8. Evaluación del taller.	Equipo directivo					x	- Informes mensuales.	- Ficha de observación.	Impreso	
			2.9. Compromisos de mejora.	Equipo directivo y docentes					x	- Acta de reunión.	- Encuesta de satisfacción.	Impreso Audio visual	

Número de Productos elaborados en el trabajo colegiado.	Reuniones de trabajo colegiado.	2.10 Elaboración de horarios y habilitación de ambiente.	Equipo directivo y docentes						x	- Acta de reunión.	- Ruta de trabajo.	Impreso	60%	
		2.11 Determinación de temática para su abordaje.	Docentes						x	- Plan de trabajo.	- Lista de cotejo.	Impreso		
		2.12 Desarrollo de reuniones.	Equipo directivo y docentes						x	- Acta de reunión.	- Protocolo establecido en consenso. - Lista de cotejo.	Impreso		
		2.13 Elaboración de informes mensuales del trabajo colegiado.	Docentes						x	- Informes mensuales.	- Formato de informe.	Impreso		
	Círculos de interaprendizaje.	2.14 Reunión de conformación del círculo de interaprendizaje.	Equipo directivo y docentes						x	- Acta de reunión.	- Libro o cuaderno de actas.	Impreso		
		2.15 Determinación de normas de convivencia y responsabilidades.	Docentes						x	- Acta de reunión. - Normas de convivencia.	- Libro o cuaderno de actas	Audio visual		60%
		2.16 Elaboración de la ruta de trabajo del círculo de interaprendizaje.	Docentes						x	- Ruta de trabajo.	- Hoja de planificación.	Impreso		
Porcentaje de docentes que participan de círculos de aprendizaje.														

			2.17. Elaboración del Plan de Trabajo.	Docentes						x	- Plan de trabajo.	- Lista de cotejo.	Impreso
			2.18 Socialización del Plan de Trabajo.	Equipo directivo y docentes						x	- Acta de reunión.	- Encuesta de satisfacción.	Audio visual
			2.19 Ejecución de los Círculos de interaprendizaje.	Docentes				x			- Lista de asistencia.	- Libro o cuaderno de actas. - Portafolios	Impreso Audio visual
			2.20 Elaboración de informes mensuales.	Docentes				x			- Informes escritos	- Formato de informes.	Impreso
			2.21. Evaluación de la implementación de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo y docentes					x		- Fichas de monitoreo aplicadas.	- Ficha de monitoreo.	Impreso
			2.22 Jornada de reflexión sobre la evaluación de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo					x		- Acta de reunión.	- Encuesta de satisfacción.	Audio visual

<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>	Número de instrumentos de evaluación elaborados de forma consensuada.	Autoevaluación	3.1 Jornada de sensibilización y conformación de la comisión evaluadora.	Equipo directivo					x			- Acta de reunión.	- Ruta de trabajo.	Audio visual	80%
	Porcentaje de docentes que cuentan con portafolio.	Coevaluación	3.2 Elaboración de instrumentos de evaluación de forma consensuada.	Comisión evaluadora					x			- Instrumentos consensuados y contextualizados.	- Instrumentos oficiales (fichas de observación , rúbricas). - MBDD	Impreso	
			3.3 Aplicación de instrumentos de evaluación.	Comisión evaluadora					x				- Instrumentos aplicados.	- Fichas de observación y rúbricas.	
	Porcentaje de docentes que obtienen el nivel logrado.	Heteroevaluación	3.4 Retroalimentación formativa.	Comisión evaluadora					x				- Fichas de observación - Acta de reunión.	- Ficha de observación. - Diapositivas	Impreso
			3.5. Aplicación de instrumentos a los estudiantes.	Comisión evaluadora					x				- Instrumentos llenados.	- Fichas de observación del Plan de Acción. - Lista de cotejo.	Impreso
			3.6. Jornada de reflexión sobre los resultados.	Equipo directivo					x				- Acta de reunión.	- Encuesta de satisfacción.	Audio visual
	Porcentaje de docentes que elaboran su Plan de mejora.		3.7 Informe final sobre la evaluación.	Equipo directivo					x				- Informe.	- Encuesta de satisfacción.	Impreso
			3.8. Implementación de Planes de mejora.	Docentes					x				- Planes de mejora elaborados.	- Formato determinado.	Impreso

Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.

A continuación se presentan los posibles riesgos que tendrá la implementación de la propuesta del Plan de Acción, así como las medidas a adoptarse para cada uno de ellos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
<p>Monitorear la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que las visitas al aula no permitan visualizar todos los procesos pedagógicos de la sesión de aprendizaje. - Que las visitas sean opinadas. - Que los observadores no recojan información relevante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permanecer todo el tiempo que dure la clase aplicando la ficha de observación y el cuaderno de campo. - Concientizar a los docentes sobre la necesidad de visitas inopinadas. - Analizar en equipo los indicadores de desempeño para su comprensión cabal y calificación correcta.
<p>Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de Matemática.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que los aprendizajes logrados en los talleres demostrativos no se apliquen en las clases. - Que los horarios no permitan la reunión de docentes del área de Matemática. - Que los círculos de aprendizaje no desarrollen las temáticas planificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programar visitas de seguimiento luego de los talleres demostrativos. - Elaborar los horarios desde el inicio de las clases procurando por lo menos la coincidencia de dos docentes del área. - Monitorear las reuniones y revisar los planes de trabajo presentados a inicios del mes.

<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>	<ul style="list-style-type: none"> - Que no se aclare el carácter formativo de la evaluación para evitar malestar en los docentes. - Que los niveles de logro alcanzados no representen la situación real del performance del docente. - Que la evaluación no se articule al monitoreo y acompañamiento pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover una gestión democrática y de mejora continua en todos los procesos institucionales de la escuela. - Determinar los niveles de logro de los instrumentos de evaluación con indicadores de desempeño objetivos y claros. - Que el monitoreo aporte información pertinente para diseñar el acompañamiento efectivo y la evaluación real.
--	--	--

Figura 6. Riesgos y condiciones de cambio del Plan de Acción.

8. Presupuesto

Toda actividad debe estar sostenida por los recursos económicos correspondientes, que en el caso del Plan de Acción serán mínimos y en su mayoría se tendrá como la fuente de financiación a los recursos propios de la institución educativa.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS (S/.)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de Reflexión sobre la importancia y características del Monitoreo.	Marzo 2018	20.00	Recursos propios de la IE
1.2 Socialización y revisión de instrumentos de Monitoreo.	Marzo 2018	30.00	Recursos propios de la IE
1.3 Elaboración del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.	Marzo-Abril 2018	20.00	Recursos propios de la IE
1.4 Socialización del cronograma.	Abril 2018	10.00	Recursos propios de la IE
1.5 Diagnóstico del desempeño docente (Resultado de primera visita).	Mayo 2018	10.00	Recursos propios de la IE
1.6 Socialización de los resultados.	Mayo - Agosto 2018	10.00	Recursos propios de la IE
1.7 Observación de la práctica docente.	Mayo - Noviembre 2018	50.00	Recursos propios de la IE
2.1 Reunión de coordinación para priorizar el tema del taller.	Mayo 2018	10.00	Recursos propios de la IE
2.2 Diseño del taller demostrativo.	Junio 2018	10.00	Recursos propios de la IE
2.3 Planificación del taller con la comisión responsable.	Junio 2018	40.00	Recursos propios de la IE
2.4. Elaboración de materiales.	Junio 2018	10.00	Recursos propios de la IE
2.5. Elaboración del plan de facilitación.	Junio 2018	10.00	Recursos propios de la IE
2.6 Socialización del Plan de facilitación.	Junio 2018	20.00	Recursos propios de la IE
2.7 Ejecución del taller demostrativo.	Julio 2018	50.00	Recursos propios de la IE
2.8. Evaluación del taller.	Julio 2018	20.00	Autofinanciado por los docentes
2.9. Compromisos de mejora.	Julio 2018	10.00	Recursos propios de la IE
2.10 Elaboración de horarios y habilitación de ambiente.	Marzo 2018	10.00	Recursos propios de la IE
2.11 Determinación de temática para su abordaje.	Marzo 2018	10.00	Recursos propios de la IE

2.12 Desarrollo de reuniones.	Marzo 2018	40.00	Recursos propios de la IE
2.13 Elaboración de informes.	Marzo-Diciembre 2018	10.00	Autofinanciado por los docentes
2.14 Reunión de conformación del círculo de interaprendizaje.	Marzo 2018	10.00	Recursos propios de la IE
2.15 Determinación de normas de convivencia y responsabilidades.	Marzo 2018	10.00	Recursos propios de la IE
2.16 Elaboración de la ruta de trabajo del círculo de interaprendizaje.	Marzo 2018	10.00	Autofinanciado por los docentes
2.17 Elaboración del Plan de Trabajo.	Abril 2018	10.00	Autofinanciado por los docentes
2.18 Socialización del Plan de Trabajo.	Abril 2018	10.00	Recursos propios de la IE
2.19 Ejecución de los círculos de aprendizaje.	Abril-Noviembre 2018	40.00	Autofinanciado por los docentes
20 Elaboración de informes mensuales.	Abril-Noviembre 2018	10.00	Autofinanciado por los docentes
2.21. Evaluación de la implementación de los círculos de interaprendizaje.	Octubre 2018	20.00	Recursos propios de la IE
2.22 Jornada de reflexión sobre la evaluación de los círculos de interaprendizaje.	Noviembre 2018	20.00	Recursos propios de la IE
3.1 Jornada de sensibilización y conformación de la comisión evaluadora.	Agosto 2018	20.00	Recursos propios de la IE
3.2 Elaboración de instrumentos de evaluación de forma consensuada.	Septiembre 2018	20.00	Recursos propios de la IE
3.3 Aplicación de instrumentos de evaluación.	Octubre 2018	40.00	Recursos propios de la IE
3.4 Retroalimentación formativa.	Octubre 2018	20.00	Recursos propios de la IE
3.5. Aplicación de instrumentos a los estudiantes.	Octubre 2018	200.00	Recursos propios de la IE
3.6. Jornada de reflexión sobre los resultados.	Noviembre 2018	20.00	Recursos propios de la IE
3.7 Informe final sobre la evaluación.	Noviembre 2018	10.00	Recursos propios de la IE
3.8. Implementación de Planes de mejora.	Noviembre 2018	100.00	Recursos propios de la IE

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

La elaboración del Plan de Acción ha sido una experiencia muy exigente y gratificante a la vez, donde se ha tenido que sacrificar tiempo de descanso y de compartir con la familia; sin embargo, a través de los diferentes módulos y actividades desarrolladas se ha fortalecido las capacidades personales y directivas con el fin de generar verdaderos líderes pedagógicos, acorde a las exigencias que la coyuntura educativa y sociedad demanda.

La articulación de los diversos módulos ha propiciado la elaboración del producto final constituido por el Plan de Acción; así en el Módulo 0, de carácter introductorio, se hizo énfasis del rol del líder pedagógico del directivo, planteándose además la ruta de construcción del plan de acción desde la perspectiva de los objetivos personales en un proceso de autoconocimiento y autovaloración; así como asumiendo el compromiso de concluirlo

El módulo 1 denominado “La dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa” permitió visualizar los componentes del sistema escolar de la institución educativa, construyendo una visión compartida, reconociendo las características de las personas que lo componen, identificando los problemas más urgentes, las causas y factores asociados a ellos; así como las fortalezas para enfrentarlos.

El módulo 2 referido a la “Planificación escolar, la toma de decisiones informadas” abordó temas referidas a la importancia y pertinencia de este proceso, no sólo para cumplir con las exigencias normativas, sino para atender las necesidades de los integrantes de la institución educativa, tomando en cuenta para esto el enfoque de gestión por procesos y el enfoque territorial para contextualizar el problema identificado, analizando las alternativas de solución, estableciendo objetivos, metas y resultados; y comprobando la importancia de la comunicación en la participación y generación de compromisos.

El módulo 3 denominado “Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva”, permitió elaborar el diagnóstico del Plan de Acción determinando sus categorías y subcategorías, además de comprobar que el clima institucional influye en la organización escolar y es necesario su gestión eficaz. El módulo 4 dedicado a la "Gestión Curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo

pedagógico” permitió concluir que el aprendizaje de los estudiantes es el producto final del sistema escolar; así como se revisaron los procesos de gestión curricular, las habilidades interpersonales para resolver conflictos, atender situaciones de violencia y aplicación de la disciplina restaurativa.

El módulo 5 denominado “Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente”, abordó una temática central para el Plan de Acción, pues es este proceso integrado la base de la propuesta de solución ante el problema detectado; con la característica de constituir procesos formativos orientados a la mejora continua y a la formación de Comunidades profesionales de Aprendizaje; además de analizar los requisitos que esto demanda como son la convivencia democrática, la interculturalidad e inclusión. Finalmente el módulo 6 referido al Trabajo Académico I y II nos proporcionó insumos y pautas para elaborar el Plan de Acción

Mención aparte merece los espacios donde se compartieron sesiones de aprendizaje significativas con nuestras formadoras y los demás directivos de la UGEL 04 Trujillo Sur Este, quienes aparte de brindar sus aportes y posiciones críticas frente a las innovaciones del sistema educativo peruano, nos brindaron su experiencia y sincera amistad, la cual permitió compartir momentos gratos y sobrellevar las vicisitudes de la vida, con el apoyo emocional y espiritual respectivo durante este periodo de formación.

10. Lecciones Aprendidas

Esta experiencia ha sido sumamente enriquecedora pues ha permitido concebir a la institución educativa como un sistema dinámico donde se interrelacionan procesos estratégicos, operativos y de soporte, los mismos que deben estar articulados y orientados al objetivo principal de la escuela, el logro aprendizajes en los estudiantes; además de promover el desarrollo profesional de todos sus integrantes.

La elaboración de diagnósticos reales y participativos son muy importantes, pues, a través de la herramienta metodológica de la Chakana, la cual tiene en cuenta los cinco campos de acción de la escuela que queremos (Aprendizajes, procesos pedagógicos, convivencia, procesos de gestión e interacción con la comunidad) permite identificar problemas relevantes y centrales, cuya solución demanda la actuación estratégica del directivo concebido como un líder pedagógico, capaz de establecer una visión compartida, desarrollar al personal, rediseñar la organización, elaborar de forma consensuada planes de mejora y gestionar los aprendizajes; que a través de un proceso de reflexión constante genere el compromiso de cambio de los actores involucrados en mejorar la calidad del servicio educativo.

El conocimiento del enfoque de aprendizaje por competencias, concebido como el desarrollo de capacidades complejas que permiten una actuación exitosa en diversos contextos, y en especial el de resolución de problemas en el área de Matemática, constituye el eje central del procesos curricular, cuya implementación debe abordarse integralmente con diversas estrategias y en especial con el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, entendida como una estrategia integral, planificada y sistematizada, capaz de abarcar las necesidades de actualización de los docentes referidas a la elaboración de la programación curricular contextualizada, a la selección de procesos pedagógicos y didácticos pertinentes, a la implementación de un proceso de evaluación con carácter formativo, al uso eficaz de los materiales y recursos disponibles.

Un clima institucional democrático, participativo, orientado al desarrollo continuo, es la condición básica para iniciar el proceso de cambio en la institución educativa, pues genera compromiso y acción en los diversos actores de la escuela para transformar su práctica; para esto se debe elaborar normas de convivencia

institucionales y de aula, promover la práctica de las habilidades comunicativas, solucionar conflictos de manera reflexiva, incentivar los valores de respeto, justicia, honestidad y promover la práctica de las habilidades sociales de empatía, asertividad y escucha activa; con el fin de establecer una comunidad profesional de aprendizajes.

Lo mencionado anteriormente exige del directivo capacidades personales y profesionales especiales, las mismas que le permitirán llevar a cabo con solvencia ética la gestión escolar en la institución educativa, la cual estará orientada a la mejora continua y el logro de los aprendizajes; para ello debe convertirse y ser percibido como un líder pedagógico, capaz de influenciar con su ejemplo los grandes cambios que amerita el proceso educativo de la escuela pública y de esta manera contribuir a la construcción de una sociedad más justa y solidaria que el Perú anhela y merece.

Referencias

- Bressan, A., Zolkower, B., y Gallego, M. (2004). *La educación matemática realista; principios en que se sustenta. Escuela de invierno en Didáctica de la Matemática*. Buenos Aires. Argentina.
- Brousseau, G. (1998). *Théorie des situations didactiques*. Grenoble, Francia: La pensée Sauvage.
- Castellanos, S y Yaya,R. (2013). *La reflexión docente y la construcción de conocimiento: una experiencia desde la práctica*. Revista electrónica Sinéctica, 41. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/998/99828325005.pdf>
- Cooke, R. L. (2013). *The History of Mathematics: A Brief Course*. Hoboken, N.J.: Wiley. Retrieved from <http://rbdigital.oneclickdigital.com>
- Domingo, A. (2014). *La práctica reflexiva. Bases, modelos e instrumentos*. Madrid. Necea de Ediciones.
- García, D. (2012). *Acompañamiento a la práctica pedagógica*. Santo domingo: Centro Cultural Proveda. Recuperado de:
http://www.centropoveda.org/IMG/pdf/Acompan_amiento_a_la_practica_pedagogica-1.pdf
- Koichu, B., Berman, A., Moore, M. (2003). *Changing teachers' beliefs about students' heuristics in problema solving*, Artículo presentado en la 3rd. Conference of the European Society for Research in Mathematics Education. Italia. Recuperado de: [http:// repem.exactas.unlpam.edu.ar/crepe08/memorias/comunicaciones/Trabinvest/C36.pdf](http://repem.exactas.unlpam.edu.ar/crepe08/memorias/comunicaciones/Trabinvest/C36.pdf)
- Ministerio de Educación. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2013). *Rutas del aprendizaje: Fascículo 1 Número y operaciones, Cambio y relaciones*. Lima
- Ministerio de Educación. (2015). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2015). *Rutas de Aprendizaje de matemática*. Versión 2015, VI Ciclo. Lima

Ministerio de Educación. (2016). *Programa curricular de Educación Secundaria*. Lima.

Ministerio de Educación. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima

Ministerio de Educación. (2017). *Currículo Nacional*. Lima

Ramos G., Ponce B., Orozco A. *Autoevaluación de la práctica docente para profesores de Educación Primaria*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Chile. Recuperado de: http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/autoevaluacion_practica_docente_para_prof_B%C3%A1sica%20Mx.pdf

Robinson V. (2011). *Student-Centered Leadership*. San Francisco. EEUU. Editorial Jossey-Bass.

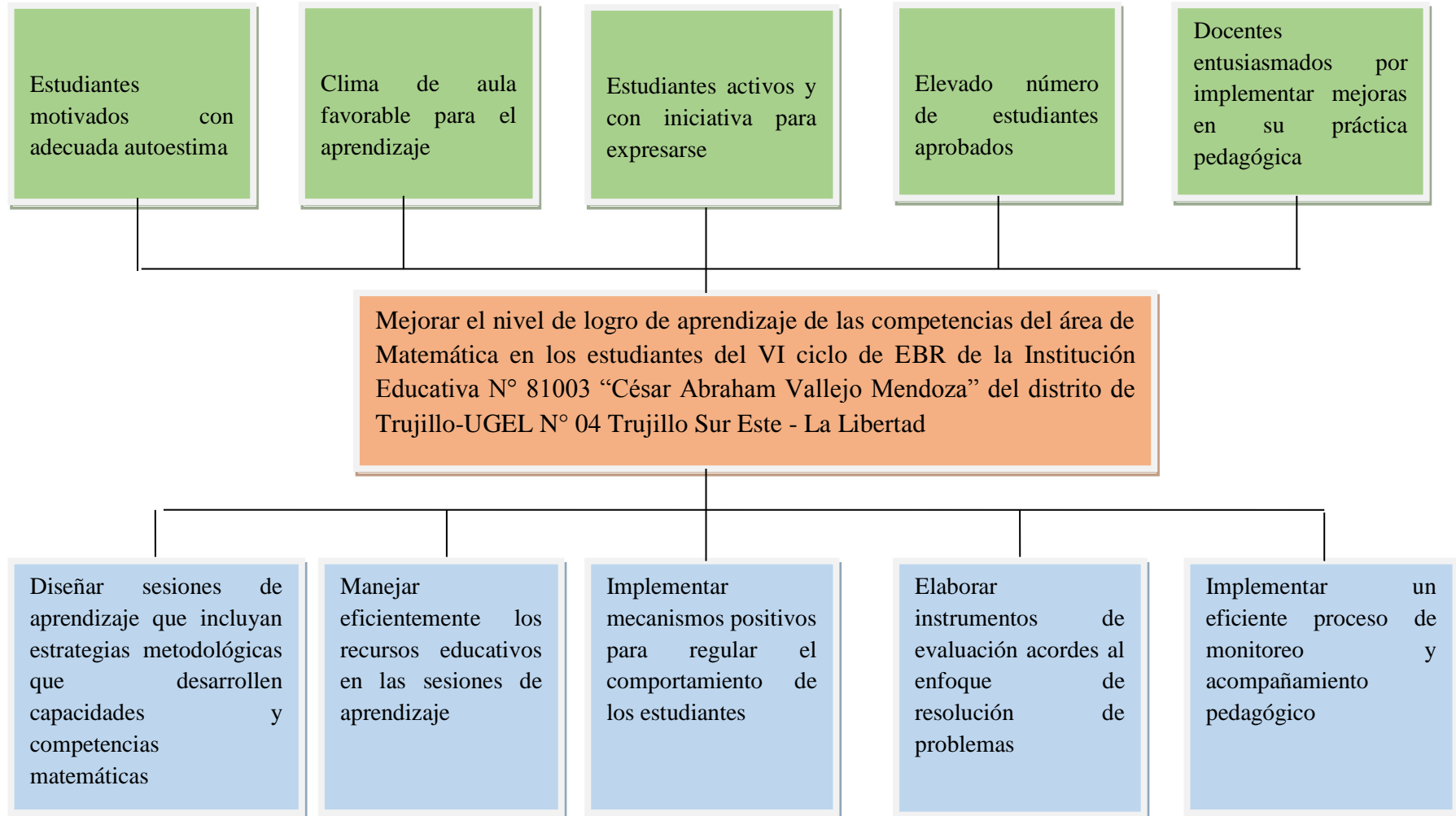
Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Educación y educadores, 14(2), 253-267. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>

Schoenfeld, A. (1985). *Mathematical Problem Solving*. Orlando: Academic Press. INC. Recuperado de: [http://mathdept.talif.sch.ir/pdf/manaba/\[Alan_Schoenfeld\]_Mathematical_Problem_Solving.pdf](http://mathdept.talif.sch.ir/pdf/manaba/[Alan_Schoenfeld]_Mathematical_Problem_Solving.pdf)

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

Apéndices

- Árbol de objetivos



FICHA DE MONITOREO DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA (Compromiso 4)

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	
NOMBRE DE LA IE:	CÓDIGO MODULAR:
DIRECCIÓN:	UGEL:
NIVEL: Inicial [] Primaria [] Secundaria []	DRE:

DATOS DEL OBSERVADOR					
1. Cargo del observador	Director []	2. Fecha del monitoreo			
	Subdirector de nivel []				
	Coordinador académico []				
	Coordinador del área []				
	Otro cargo _____		Día	Mes	Año

DATOS DEL DOCENTE OBSERVADO → DATOS A SER REGISTRADOS CONSULTANDO AL DOCENTE			
3.- Apellidos y Nombres		4. Especialidad	

DATOS DE LA SESIÓN OBSERVADA → DATOS A SER REGISTRADOS MEDIANTE LA OBSERVACIÓN	
5. Área o áreas desarrolladas → Anotar en el siguiente espacio	
6. Denominación de la sesión	

7. Nivel educativo	Inicial [] Primaria [] Secundaria []	8. Grado(s) o año(s) en el aula		9. Sección	
10. Turno	Mañana [] Tarde []	11. Duración de la sesión observada	_____ horas; _____ minutos.		

NIVEL DE AVANCE		
Logrado	Cumple con lo previsto en el ítem	3
En proceso	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem	2
En inicio	Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem	1

Inicio	En proceso	Logrado
16	17-32	33-48

II. DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE

Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda					
Complete los ítems 1 - 4 mediante la observación de la sesión			Valoración		
1	El/la docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	1	2	3	
2	El/la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.	1	2	3	
3	El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo con los planes curriculares de cada IE (Inicial y Primaria) y respeta el número de horas establecido según la RSG N.º 2378-2014-MINEDU (Secundaria).	1	2	3	
Complete el ítem referido a la planificación			Valoración		
4	El/la docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.	1	2	3	
Subtotal		4	8	12	
Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda					
Complete los ítems 5 – 10 mediante la observación de la sesión			Valoración		
5	El/la docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3	
6	El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas, según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje y el documento Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3	
7	El/la docente desarrolla estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área.	1	2	3	
8	El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones planteadas en las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3	
9	El/la docente, teniendo en cuenta las competencias y capacidades de las Rutas de Aprendizaje de su área, ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje.	1	2	3	
10	El/la docente adecúa si es necesario las estrategias metodológicas de las Rutas de aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	1	2	3	
Complete los ítems 11 – 12 se monitorea mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación de la sesión. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar "En inicio"			Valoración		
11	El/la docente cuenta con su planificación curricular (carpeta pedagógica) en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área planteados en las Rutas de Aprendizaje y el documento Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3	
12	El/la docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa.	1	2	3	
Subtotal		8	16	24	
Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda					
Complete los ítems 13 - 15 mediante la observación de la sesión.			Valoración		
13	El/la docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.	1	2	3	
14	El/la docente acompaña y orienta, a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr.	1	2	3	
15	El/la docente usa materiales elaborados con participación de estudiantes y/o PPF para el desarrollo de los aprendizajes.	1	2	3	
Complete el ítem 16 mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar "En inicio".			En inicio	En proceso	Logrado
16	El/la docente presenta la planificación (carpeta pedagógica) en la que se evidencia el uso de materiales y recursos educativos con relación al propósito de la sesión.	1	2	3	
Subtotal		4	8	12	
Total final		16	32	48	

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

A. TÉCNICA APLICADA: GRUPO FOCAL

B. OBJETIVO

Recoger información de la percepción de los docentes sobre el aprendizaje de las competencias del área de Matemática del VI Ciclo de EBR en la IE N° 81003 “César Abraham vallejo Mendoza”.

C. ACTORES

- Aplicador: Wilder Gutiérrez Reyes
- Participantes:
 - APOLO ASMAT Jacqueline 1° Sec
 - CALVO CHONCEN Ángel 1° Sec
 - CASTILLO VERA Francisco 2° Sec
- Área: Matemática VI ciclo

D. FECHA DE APLICACIÓN

VIERNES 23 DE JUNIO DEL 2017

E. LUGAR

SUBDIRECCIÓN DE SECUNDARIA

F. DURACIÓN

60 MINUTOS (12:00 m -1:00 pm)

INDICACIONES: Estimado colega con el fin de implementar planes de mejora en el aprendizaje del área de Matemática, se necesita que responda a las siguientes preguntas.

Ítem/preguntas
1. ¿En qué consiste el enfoque de resolución de problemas? JACQUELINE: ANGEL: FRANCISCO:

2. ¿Qué tipo de estrategias metodológicas señaladas en las rutas de aprendizaje aplica en la enseñanza de la Matemática?

JACQUELINE:

ANGEL:

FRANCISCO:

3. ¿Cuáles son los procesos pedagógicos y didácticos que utiliza el aprendizaje del área de Matemática?

JACQUELINE:

ANGEL:

FRANCISCO:

4. ¿Qué tipo de instrumentos utiliza para evaluar el logro de las competencias del área de Matemática?

JACQUELINE:

ANGEL:

FRANCISCO:

5. ¿Cómo evalúa las capacidades: matematiza situaciones, comunica y representa ideas matemáticas, razona y argumenta; y, elabora y usa estrategias?

JACQUELINE:

ANGEL:

FRANCISCO:

6. ¿Qué origina que el mayor porcentaje de estudiantes tengan calificaciones finales menores que 14?

JACQUELINE:

ANGEL:

FRANCISCO:

7. ¿De qué manera recibe el acompañamiento pedagógico de los directivos?

JACQUELINE:

ANGEL:

FRANCISCO:

8. ¿Los comentarios y sugerencias dadas durante el acompañamiento le ayudan a mejorar su práctica docente? ¿Cómo?

JACQUELINE:

ANGEL:

FRANCISCO:

9. ¿Qué compromisos planteados en las fichas de monitoreo ha implementado en su práctica pedagógica?

JACQUELINE:

ANGEL:

FRANCISCO:

- Fotografías de la recolección de datos



Dinámica “Cruzando el río” en la reunión de convivencia escolar con los docentes de la IE N° 81003 “César A. vallejo Mendoza”



Reunión con padres de familia sobre la convivencia escolar en la IE N° 81003 “César A. Vallejo Mendoza”



Subdirector monitoreando a la docente de Matemática en el aula del 1° “B”



Directivos de la IE N° 81003 “CAVM” planificando las actividades escolares