

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL AREA DE MATEMATICA DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANDRES AVELINO CACERES DEL DISTRITO DE CACHICADAN, PROVINCIA DE SANTIAGO DE CHUCO – LA LIBERTAD

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

NEYRA GARCIA, Marcos Marcelino

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción.....	5
1. Identificación de la problemática.....	7
1.1. Caracterización del contexto socio – cultural de la I.E.....	8
1.2. Formulación del problema identificado.....	8
2. Diagnóstico.....	12
2.1. Resultados de instrumentos aplicados	12
2.1.1. Resultados cuantitativos	12
2.1.2. Resultados cualitativos	13
2.2. Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la I.E., compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo.....	14
3. Caracterización del rol como líder pedagógico	22
4. Planteamiento de la alternativa de solución.....	25
5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada.....	31
5.1 Marco conceptual.....	31
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	31
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	31
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	31
5.1.1.1.2 Estrategias de Monitoreo Pedagógico.....	31
5.1.1.1.2.1 Visita al aula.....	32
5.1.1.1.2.2 Autogestión.....	32
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	32
5.1.1.1.3.1 Ficha de observación.....	32
5.1.1.1.3.2 Cuaderno de campo.....	33
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	33
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....	33
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento.....	34
5.1.1.2.2.1 Visitas a Aula.....	34
5.1.1.2.2.2 Círculos de Interaprendizaje.....	34
5.1.1.2.2.3 Pasantías.....	34
5.1.1.2.2.4 Jornada de Autoformación Docente...	35
5.1.1.2.2.5 Comunidad Virtual.....	35

5.1.1.2.2.6 Sistematización de la Práctica docente	35
5.1.1.2.2.7 Talleres de Seguimiento.....	35
5.1.1.3 Evaluación.....	35
5.1.1.3.1 Definición de Evaluación.....	35
5.1.1.3,2 Instrumentos de evaluación.....	36
5.1.1.3.2.1 Rubricas.....	36
5.1.1.3.2.2 Por competencias.....	36
5.1.2 Área de Matemática.....	38
5.1.2.1 Enfoque del área de matemática.....	39
5.1.2.2 Competencias del área de matemática.....	40
5.2. Experiencia exitosa.....	41
6. Diseño de plan de acción.....	43
6.1 Objetivos.....	43
6.1.1 Objetivo general.....	43
6.1.2 Objetivos específicos.....	43
6,2 Matriz del Plan de Acción.....	44
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	47
8. Presupuesto.....	52
9. Descripción del proceso de elaboración del plan de acción.....	55
10. Lecciones aprendidas.....	57
Referencias.....	58

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas	11
<i>Figura 2</i>	Matriz de análisis de resultados	21
<i>Figura 3</i>	Caracterización del rol del líder pedagógico	24
<i>Figura 4</i>	Matriz del plan de acción	44
<i>Figura 5</i>	Plan de monitoreo y evaluación del plan de acción	50
<i>Figura 6</i>	Cuadro de Riesgos y medidas a adoptar	51
<i>Figura 7</i>	Cuadro de presupuesto del plan de acción	54

Introducción

En la institución educativa Andrés Avelino Cáceres del Distrito de Cachicadan después del análisis de los resultados de la Evaluación censal del año 2015 se detectó que los estudiantes del VI ciclo de educación secundaria obtuvieron 0,0 % de nivel de logro satisfactorio en el área de matemática, por tal motivo surgió el interés del director por revertir esta situación analizando las causas que dieron origen a estos resultados para mejorarlos a partir de una estrategia efectiva que permita superar este problema

Para tal efecto fue necesario la aplicación de algunos instrumentos para el recojo de información pertinente, tales como la ficha de monitoreo utilizando la técnica de la observación para realizar el diagnóstico. Así mismo se utilizó la técnica del focus group a través del uso del instrumento del cuestionario con la finalidad de identificar los puntos débiles del accionar directivo y poder mejorarlos, mediante la técnica de las opiniones de los docentes y con respecto al monitoreo y acompañamiento realizados por el Director, luego del procesamiento de la información, esta sirve de insumo para el presente trabajo.

El presente trabajo académico consta de diez puntos o acápite que son: el primero punto corresponde a la Identificación de la problemática en el cual se describe la caracterización del contexto socio-cultural y se realiza la formulación del problema identificado, en el segundo acápite contiene el diagnóstico en donde se indican los resultados tanto cuantitativos, así como cualitativos y además se relaciona el problema con la visión de cambio, con los procesos de gestión de la I.E., los compromisos de gestión y el marco del buen desempeño directivo: en tercer término se describe la caracterización del rol como líder pedagógico, relacionado con las cinco dimensiones de Viviane Robinson.

En cuarto lugar está la implementación del Plan de Monitoreo y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes como alternativa de solución frente al problema priorizado, como quinto punto está la sustentación de la alternativa de solución priorizada a través del marco conceptual y la presentación de dos experiencias exitosas; el sexto acápite contiene el diseño del Plan de acción conteniendo los objetivos, las estrategias, los recursos, los materiales y el cronograma, en el séptimo punto está presentado el plan de monitoreo y evaluación del plan de acción, en el octavo acápite se presenta el presupuesto en donde se establece los recursos

financieros que serán necesarios para la implementación del Plan de Acción y finalmente el punto noveno esta la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción en el cual se resalta los aspectos más sobresalientes de cada uno de los módulos trabajados en el proceso de construcción del plan de acción y como punto final se consignan algunas lecciones aprendidas durante este proceso de empoderamiento del liderazgo pedagógico de cada institución educativa del ámbito de la Región La Libertad.

1. Identificación de la problemática

1.1 Caracterización del contexto socio – cultural de la I.E.

La Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” está ubicada en el jirón Raymondi N° 245 del distrito Cachicadan, Provincia de Santiago de Chuco, región La Libertad a 15 km de la ciudad de Santiago de Chuco. Se encuentra en un terreno pendiente, bajo el cerro La Botica y el local se ve afectado por las constantes lluvias y vientos estacionales, que se presentan por su misma ubicación y que está afectando seriamente la infraestructura y además representa un alto riesgo para los estudiantes.

El distrito de Cachicadan es uno de los primeros distritos de la provincia de Santiago de Chuco y su economía se basa principalmente en la agricultura y además de pequeños comercios dedicados a la compra y venta de artículos de primera necesidad, además de tener un gran potencial en el aspecto turístico tanto en el aspecto arqueológico, turismo de aventura y especialmente las aguas termo-medicinales más comúnmente conocidas como aguas calientes. Esta situación genera demandas territoriales para la Institución Educativa la cual tiene que priorizar la formación de los estudiantes que desarrollen competencias orientadas a lograr una conciencia ecoturística que permita aprovechar el turismo, el deporte de aventura, convirtiendo de esta manera en una actividad económica sostenible para toda la población.

Actualmente la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” brinda servicio educativo en el nivel de Educación Básica Regular en secundaria de menores, se caracteriza por ser polidocente completo con doce docentes nombrados y tres docentes contratados, con una población escolar en el presente año de 180 estudiantes matriculados y distribuidos en el 1° 2° 3° 4° y 5° con dos secciones cada una. En el nivel secundario de adultos se labora con 5 secciones, con cuatro docentes nombrados y tres contratados y un sub director encargado; atiende a una población escolar de 60 estudiantes en el presente año, matriculados y distribuidos en el 1° 2° 3° 4° grado o nivel avanzado.

La comunidad educativa cuenta con actores educativos como docentes, personales jerárquicos, personales administrativos auxiliares de educación alumnos y padres de familia los cuales le han dado una característica singular que viene a definir una

cultura escolar especial que lo ha convertido en la institución emblemática del distrito comprometida con el desarrollo de las competencias en los estudiantes con la capacidad para responder a las necesidades de la población del Distrito.

Como fortalezas que posee la institución educativa es que cuenta con un director designado por concurso especializándose en gestión escolar con segunda especialidad, así como algunos docentes con capacidad para potenciar una mejora significativa, asimismo cuenta con talleres, aula de computo e instrumentos para una amplia banda de músicos; asimismo la institución educativa cuenta con aliados externos como el instituto tecnológico público, el Instituto de formación pedagógica público, el Centro materno infantil, la municipalidad distrital de Cachicadan con todos ellos tenemos alianzas estratégicas lo cual permite desarrollar un trabajo mucho más eficiente que nos ofrecen muy buenas posibilidades para que a través de un trabajo minucioso y eficiente generar cambios importantes en los estudiantes de nuestra institución y toda la población del distrito .

1.2 Formulación del problema identificado

En la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito de Cachicadan, después de la revisión de los resultados de la Prueba ECE 2015 y las Actas Finales de Evaluación de los años 2014, 2015 y 2016, se ha identificado el problema “Bajos niveles de logro de aprendizaje en el Área de Matemática en los estudiantes del VI ciclo de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres del distrito de Cachicadan, provincia Santiago de Chuco, región La Libertad”

El problema identificado ha sido analizado mediante la técnica del árbol de problemas que ha permitido la identificación de las siguientes causas:

La primera causa es inadecuadas estrategias en la planificación de sus sesiones de aprendizaje por parte de los docentes, entre los factores que se relacionan a esta causa tenemos la baja motivación, relacionada a la responsabilidad y el compromiso de los docentes por cumplir sus funciones y realizar un trabajo colegiado y colaborativo entre todos ellos para que les permita planificar de forma adecuada. Con la finalidad de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

Todo esto debe generara un compromiso personal de parte de los docentes y el directivo para que las sesiones se desarrollen de manera más activa y dinámica la que

contribuirá a lograr mejores aprendizajes, más significativos y utilitarios en el área de matemática.

Otra de las causas es el deficiente monitoreo y acompañamiento a los docentes por parte del director debido a que se dedica la mayor parte del tiempo a actividades administrativas y no a hacer un seguimiento al docente de manera frecuente y efectiva, un factor importante relacionado con esta causa es la Planificación del monitoreo y acompañamiento, que no se cumple en la realidad, es decir el director si bien es cierto tiene su plan de monitoreo, este carece de efectividad al no tener un acompañamiento planificado y sistemático, de rigurosidad y le falta los protocolos de acompañamiento. Por lo cual los docentes han terminado improvisando en la ejecución de la sesiones. No han recibido retroalimentación, capacitaciones ni asesoría, con la consecuencia de seguir realizando sesiones de aprendizaje rutinarias que no despiertan el interés de los estudiantes.

Como efecto determinante también está las metodologías desactualizadas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje por parte de los docentes, el factor asociado esta la resistencia de los docentes a auto capacitarse y mejorar sus estrategias metodológicas, todo esto genera que las clases ejecutadas por los docentes sean aburridas y poco significativas ya que los estudiantes no tienen motivación porque no se toma en cuenta sus intereses, necesidades y sus estilos de aprendizaje.

Finalmente también se deja notar dificultades en la convivencia escolar tanto de estudiantes como de los mismos docentes y el factor relacionado es la Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras en la cual se reconoce que una adecuada convivencia requiere de pautas y normas que favorezcan. Si estas no existen, no son claras, pueden surgir los conflictos. Esto ha dado lugar al desorden e indisciplina en las aulas que dificultan los aprendizajes.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema en lo que se refiere a la causa inadecuado acompañamiento se cuenta con la fortaleza de que el Director asiste al programa de especialización en gestión escolar promovido por el Ministerio de educación contando con la oportunidad de que la Institución educativa se cuenta con aliados estratégicos que van a contribuir efectivamente a la superación del problema.

Como fortalezas también está el hecho que la institución que la institución educativa cuenta con algunos la renovación de algunos docentes, especialmente los contratados que demuestran gran capacidad para potenciar una mejora significativa,

asimismo cuenta con talleres, aula de computo e instrumentos para una amplia banda de músicos; de igual manera la institución educativa cuenta con aliados externos como el instituto tecnológico público, el Instituto de formación pedagógica público, el Centro materno infantil, La municipalidad distrital de Cachicadan con todos ellos tenemos alianzas estratégicas lo cual permite desarrollar un trabajo mucho más eficiente y nos ofrecen muy buenas posibilidades para generar cambios importantes en la población estudiantil de nuestra institución.

El reto que tiene el equipo directivo es Mejorar los niveles de logro de aprendizajes en el área de Matemática en los estudiantes de la Institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” del distrito Cachicadán, UGEL-Santiago de Chuco, Región La Libertad para elevar las metas de aprendizaje y responder a las demandas de la población del distrito.

De igual manera, se presentan los siguientes desafíos Desarrollar adecuadas estrategias en la planificación de las sesiones de aprendizaje de los docentes con la finalidad de mejorar el rendimiento de los estudiantes, de igual manera implementar un eficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes para fortalecer sus capacidades pedagógicas, de igual manera utilizar metodologías actualizadas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje con la finalidad de despertar el interés del estudiante y finalmente practicar el respeto a las normas de convivencia durante el desarrollo de la clase para lograr un ambiente tranquilo en el cual se logren aprendizajes de calidad por todos los estudiantes.

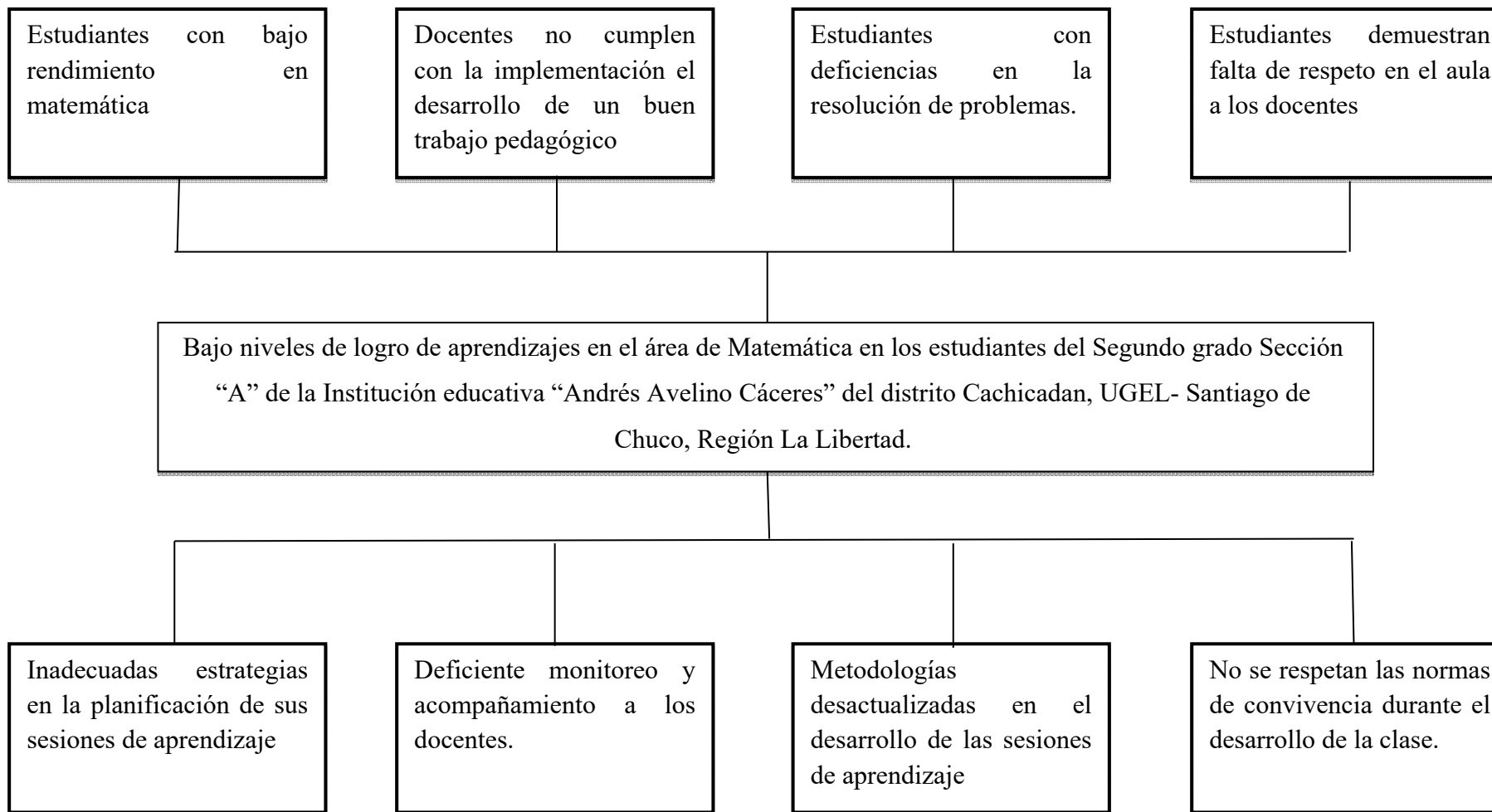


Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de instrumentos aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. En el uso pedagógico del tiempo la docente monitoreada se encuentra, en nivel de proceso en un 75% lo cual significa que la docente utiliza parcialmente el tiempo de la sesión de aprendizaje en actividades pedagógicas que generen aprendizajes significativos en los estudiantes, la docente no dosifica el tiempo teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos, no planifica sus actividades, dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos; lo cual repercute en la dificultad que manifiestan los estudiantes en el logro de las competencias del área de matemática. Esto se debe el docente no planifica bien el tiempo para el desarrollo de la sesión de aprendizaje y el director no monitorea eficientemente el trabajo del docente.

De los indicadores observados en el uso de herramientas pedagógicas en la sesión de aprendizaje, el docente monitoreado se encuentra en nivel de proceso en un 75%, lo cual significa que el docente plantea conflicto cognitivo de manera parcial para generar expectativa en los estudiantes, así como acompaña parcialmente a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades además, tiene en cuenta las competencias y capacidades de su área y ejecuta procesos de evaluación formativa y sumativa durante la sesión de aprendizaje.

Además no adecua las estrategias metodológicas en función de las necesidades e intereses de los estudiantes, y en la revisión de documentos la docente cuenta con su planificación curricular parcialmente organizada (carpeta pedagógica) en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos, el enfoque del área y el Currículo Nacional 2017, todo ello dificulta que los estudiantes logren las capacidades y competencias referidas al grado. Esto se debe a que la docente no hace uso óptimo de las herramientas pedagógicas y no tiene un adecuado acompañamiento técnico por parte del directivo.

Con respecto a los indicadores observados en la utilización de recursos y materiales educativos durante la sesión de aprendizaje el docente monitoreada se encuentra en el 40% de indicadores en el nivel de proceso y el 40% se encuentran

en inicio, lo que significa que la docente utiliza parcialmente los recursos educativos de manera oportuna que ayuden al desarrollo de las actividades de aprendizaje significativos en los estudiantes, además acompaña y orienta parcialmente a los estudiantes sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr, no planifica el uso de recursos y materiales educativos durante la sesión de aprendizaje y no utilizar materiales elaborados con la participación de los estudiantes para el desarrollo de los aprendizajes. Esto se debe a que la docente no se ha capacitado en el uso de materiales educativos y el director no monitorea eficientemente el uso de los mismos.

Finalmente, de los indicadores observados a gestiona un clima escolar favorable, la docente monitoreada se encuentra en un 33%, en el nivel de proceso, lo cual significa que la docente gestiona de manera parcial un clima favorable para el logro de los aprendizajes de la sesión, además que los estudiantes participan parcialmente de manera democrática en actividades pedagógicas que generen aprendizajes significativos; asimismo hace reconocimiento individual y grupal de manera parcial mediante una comunicación estimulante y/o positiva teniendo en cuenta las necesidades individuales de los estudiantes, todo ello dificulta un clima óptimo durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje y el logro de los aprendizajes esperados. Esto se debe a la docente le falta mejorar el manejo de aula y el clima escolar y realizar un trabajo más personalizado con los estudiantes.

2.1.2 Resultados cualitativos. Respecto a la planificación del monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo, El director realiza el monitoreo pero no realiza el acompañamiento al docente, para solucionar este aspecto el directivo debe fortalecer las competencias profesionales de los docentes de manera personalizada cuya finalidad es promover el desarrollo profesional mediante acciones de orientación y asesorías sostenidas en el tiempo. El cual se asocia con estrategias de formación e interacción colaborativa (R.S.G.N°008-2016, p.4), y de esa manera mejoraran su desempeño en el aula y sus competencias profesionales Al respecto el Marco del buen desempeño directivo se precisa que Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en las y los estudiantes

En cuanto a que el director comunica la fecha en que va a realizar el monitoreo pero no lo realiza en su totalidad, lo cual dificulta recoger un diagnóstico real en la primera visita que se realiza, para afrontar esta situación el director “debe analizar cuidadosamente toda la información recogida para maximizar las posibilidades de mejora de la institución educativa y de cada uno de los docentes” (Ministerio de Educación, 2017)

Con respecto a que el director brinda asesoría pero de manera limitada y no brinda retroalimentación lo cual dificulta el mejoramiento de la práctica pedagógica de los docentes, para superar esta situación el director “debe brindar soporte técnico y efectivo (emocional, ético y afectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa, permitiendo el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y la gestión de la escuela” (Rodríguez-Molina 2011 p. 262)

Con respecto a que el director interactúa con los docentes, sin embargo es necesario que mejore sus capacidades para que sea más efectiva y tenga impacto positivo en la mejora del desempeño docente y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, esta situación necesita que el directivo “debe posibilitar que los docentes desarrollen sus capacidades y habilidades para asumir de forma consciente y libre, sus propias actuaciones, y así establecer sus propias metas, la construcción de propuestas de mejora y la aplicación de procedimientos auto-reguladores” Ministerio de Educación, (2017)

Finalmente con respecto a que los padres de familia concurren a la institución educativa, pero de manera muy periódica, y no contribuyen con la mejora de los aprendizajes de sus hijos, es necesario que el director “debe propiciar y orientar la participación dinámica, colaborativa e incluyente de padres, madres y apoderados en los procesos de aprendizaje y desarrollo, así como en la gestión escolar mediante estrategias, acciones y recursos que promuevan el vínculo estrecho entre la familia y la escuela, con la finalidad de ofrecer a los jóvenes las condiciones que posibiliten el logro de los aprendizajes establecidos en los planes y programas de estudio vigentes”. (Ministerio de Educación 2016)

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

El problema en el que está centrado el trabajo académico fue formulado como: “Bajo nivel de logro de aprendizajes en el área de matemática en los estudiantes del VI ciclo del nivel Secundaria de la Institución educativa Andrés Avelino Cáceres, distrito de Cachicadan, UGEL – Santiago de Chuco – La Libertad”.

Para la realización del diagnóstico de este trabajo se han aplicado instrumentos de evaluación cuantitativos y cualitativos. De acuerdo a los resultados cuantitativos el docente observado presenta dificultades en el uso efectivo del tiempo lo que significa que la docente utiliza parcialmente el tiempo programado para el desarrollo de la sesión de aprendizaje, desarrollando actividades rutinarias sin considerar el tiempo necesario para desarrollar los procesos pedagógicos y didácticos de la sesión. Del mismo modo en el uso de herramientas pedagógicas los docentes tienen dificultades para elaborar y desarrollar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, desarrollar sesiones de aprendizaje contextualizadas a las necesidades, demandas de los estudiantes y el contexto.

.Por otro lado, los docente tiene dificultades para hacer uso de materiales educativos que faciliten el aprendizaje de las capacidades a través del desarrollo de clases significativas y motivadoras específicamente en el área de Matemática. Así mismo en cuanto al clima escolar tiene dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes, no reconocen el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes, mediante comunicación estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y participativo, teniendo en cuenta las relaciones horizontales y colaborativas.

Los procesos que se encuentran comprendidos con respecto al uso efectivo del tiempo tiene relación con los **procesos** para la gestión de los aprendizajes (PO02), programar el tiempo para el aprendizaje. De la igual manera, se relaciona con la competencia tres del Marco del buen desempeño docente. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos, pero también no se cumple el compromiso de gestión cuatro acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.

De los indicadores observados en el uso de herramientas pedagógicas en sesión de aprendizaje, los docentes monitoreados se encuentran en nivel de proceso

significa que el docente plantean conflicto cognitivo de manera parcial para generar expectativa en los estudiantes, así como acompaña parcialmente a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades además, tiene en cuenta las competencias y capacidades de su área y ejecuta procesos de evaluación formativa y sumativa durante la sesión de aprendizaje; además no adecua las estrategias metodológicas en función de las necesidades e intereses de los estudiantes, y en la revisión de documentos la docente cuenta con su planificación curricular parcialmente organizada (carpeta pedagógica) en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos, el enfoque del área y el Currículo Nacional 2017, todo ello dificulta que los estudiantes logren las capacidades y competencias referidas al grado, y con ello contribuirá a la generación de un mejor clima escolar, guarda relación con el proceso de gestión PO03 Fortalecer el desempeño docente, de igual manera no se cumple con el compromiso cuatro de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y se relaciona estrechamente con el marco del buen desempeño directivo la competencia seis.

En cuanto a la utilización de recursos y materiales educativos durante la sesión de aprendizaje el docente monitoreado se encuentra en el nivel de proceso, lo que significa que la docente utiliza parcialmente los recursos educativos de manera oportuna que ayuden al desarrollo de las actividades de aprendizaje significativos en los estudiantes, además acompaña y orienta parcialmente a los estudiantes sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr, no planifica el uso de recursos y materiales educativos durante la sesión de aprendizaje y no utilizar materiales elaborados con la participación de los estudiantes para el desarrollo de los aprendizajes; lo cual dificulta el logro de aprendizajes en el área de matemáticas, para ello es necesario tener en cuenta el proceso (PO03) Fortalecer el desempeño docente , no se cumple el compromiso cuatro Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE que se relaciona con la Competencia seis del marco del buen desempeño directivo que está relacionado con la Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Con respecto a gestiona un clima escolar favorable, la docente monitoreada se encuentra en nivel de proceso lo cual significa que la docente gestiona de manera parcial un clima favorable para el logro de los aprendizajes de la sesión, además que los estudiantes participan parcialmente de manera democrática en actividades pedagógicas que generen aprendizajes significativos; asimismo hace reconocimiento individual y grupal de manera parcial mediante una comunicación estimulante y/o positiva teniendo en cuenta las necesidades individuales de los estudiantes, todo ello dificulta un clima óptimo durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje y el logro de los aprendizajes esperados, para mejorar esta situación se debe tomar en cuenta el proceso de gestión PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación, así como también no se cumple el compromiso de gestión cinco el cual establece la Gestión de la convivencia escolar en la IE , pero si guarda relación concordancia con la Competencia dos del marco del buen desempeño directivo el cual Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

El reto que tiene el equipo directivo es Garantizar el fortalecimiento de las competencias pedagógicas de los docentes a través de la implementación de un plan de monitoreo y acompañamiento acorde a las demandas de los docentes de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres del Distrito de Cachicadan, Provincia de Santiago de Chuco, Región La Libertad

Asimismo, se presentan los siguientes desafíos - Realizar el monitoreo a la práctica docente con la finalidad de recoger información que permita mejorar las capacidades de los docentes, Realizar el acompañamiento para fortalecer las capacidades de los docentes con la finalidad de mejorar su práctica pedagógica y Evaluar la práctica docente a través del monitoreo y el acompañamiento para el desarrollo de las competencias del docente en el área de matemáticas

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones) Resultados Cuantitativos	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>“Bajos niveles de logro de aprendizaje en el Área de Matemática en los estudiantes del VI ciclo de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres del Distrito de Cachicadan, Provincia Santiago de Chuco, Región</p>	<p>1.- En el uso pedagógico del tiempo el docente monitoreado se encuentra, en nivel de proceso en un 75% lo cual significa que la docente utiliza parcialmente el tiempo de la sesión de aprendizaje en actividades pedagógicas que generen aprendizajes significativos en los estudiantes, la docente no dosifica el tiempo teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos, no planifica sus actividades, dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos; lo cual repercute en la dificultad que manifiestan los estudiantes en el logro de las competencias del área de matemática.</p> <p>2.- En el uso de herramientas pedagógicas en la sesión de aprendizaje, la docente monitoreada se encuentra en nivel de proceso en un 75%, lo cual significa que el docente plantea conflicto cognitivo de manera parcial para generar expectativa en los estudiantes, así como acompaña parcialmente a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades además, tiene en cuenta las competencias y</p>	<p>PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje</p> <p>PO03 Fortalecer el desempeño docente</p>	<p>Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE</p> <p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.</p>	<p>Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como Previendo riesgos.</p> <p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar</p>

<p>La Libertad”</p>	<p>capacidades de su área y ejecuta procesos de evaluación formativa y sumativa durante la sesión de aprendizaje; además no adecua las estrategias metodológicas en función de las necesidades e intereses de los estudiantes, y en la revisión de documentos la docente cuenta con su planificación curricular parcialmente organizada (carpeta pedagógica) en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos, el enfoque del área y el Currículo Nacional 2017, todo ello dificulta que los estudiantes logren las capacidades y competencias referidas al grado.</p> <p>3.- Con respecto a la utilización de recursos y materiales educativos durante la sesión de aprendizaje el docente monitoreada se encuentra en el 40% de indicadores en el nivel de proceso y el 40% se encuentran en inicio, lo que significa que la docente utiliza parcialmente los recursos educativos de manera oportuna que ayuden al desarrollo de las actividades de aprendizaje significativos en los estudiantes, además acompaña y orienta parcialmente a los estudiantes sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr, no planifica el uso de recursos y materiales educativos durante la sesión de aprendizaje y no utilizar materiales elaborados con la participación de los estudiantes para el desarrollo de los aprendizajes; lo cual dificulta el logro de aprendizajes en el área de matemáticas.</p>	<p>PO03 Fortalecer el desempeño docente</p> <p>PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación</p>	<p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.</p> <p>.Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE</p>	<p>las metas de aprendizaje.</p> <p>Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p> <p>Competencia 2 Promueve y</p>
---------------------	---	---	--	---

	<p>4.- Con respecto a gestiona un clima escolar favorable, el docente monitoreada se encuentra en nivel logrado en un 67%, y de proceso en un 33%, lo cual significa que la docente gestiona de manera parcial un clima favorable para el logro de los aprendizajes de la sesión, además que los estudiantes participan parcialmente de manera democrática en actividades pedagógicas que generen aprendizajes significativos; asimismo hace reconocimiento individual y grupal de manera parcial mediante una comunicación estimulante y/o positiva teniendo en cuenta las necesidades individuales de los estudiantes, todo ello dificulta un clima optimo durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje y el logro de los aprendizajes esperados.</p>			<p>sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad</p>
	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>1.- El director elabora el plan de monitoreo y no realiza la socialización lo que dificulta que el docente desconozca los aspectos sobre los cuales se les va a observar dificultando que el docente asuma compromisos de mejora,</p> <p>2.- El director comunica la fecha en que va a realizar el monitoreo lo cual dificulta recoger un diagnostico real en la primera visita que se realiza, despertando en el docente resistencias no solo al</p>	<p>PO03 Fortalecer el desempeño docente</p> <p>PO03 Fortalecer el desempeño docente</p>	<p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.</p> <p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica</p>	<p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

	<p>monitoreo, sino también al acompañamiento que le permita mejorar su práctica pedagógica</p> <p>4.- El director brinda asesoría pero de manera limitada y no brinda retroalimentación lo cual dificulta el mejoramiento de la practica pedagógica de los docentes</p> <p>5.- El director interactúa con los docentes, sin embargo es necesario que mejore sus capacidades para que sea más efectiva y tenga impacto positivo en la mejora del desempeño docente y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes</p> <p>6.-Los padres de familia concurren a la institución educativa, pero de manera muy periódica y solo para averiguar las notas de sus hijos mas no para contribuir con la mejora de los aprendizajes</p>	<p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico</p> <p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico</p> <p>PO5.4 Vincular la i.e. con la familia</p>	<p>en la IE.</p> <p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.</p> <p>Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE.</p>	<p>Competencia 2</p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad</p>
--	---	--	---	--

Figura 2. Matriz de análisis de resultados

3. Caracterización del rol como líder pedagógico

En el desempeño del liderazgo pedagógico para asumir los retos del cambio positivo de las escuelas del país no se debe perder de vista las dimensiones planteadas por Viviane Robinson correspondiendo la primera el establecimiento de metas y expectativas, teniendo en cuenta el problema priorizado es necesario establecer metas de logros de aprendizaje en el área de matemática, socializarlas con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora; estas metas comunes nos llevara a asumir compromisos institucionales, porque para que el objetivo se comparta debe ser consensuado por todos los actores educativos. Esto debe realizarse para que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes

Para la segunda dimensión Obtención y asignación de recursos de manera estratégica, se tiene que gestionar, distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa en el área de matemática en todas las aulas para su uso respectivo. Para ello se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes.

En la tercera dimensión Planificación, coordinación y evaluación de la Enseñanza y del Currículo, Es necesario realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente porque permite recoger información de su labor para determinar sus debilidades y fortalezas, tomar decisiones y sobre ello organizar asesoría oportuna y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

En la cuarta dimensión denominada Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado y la organización de las comunidades profesionales de aprendizaje, es necesario establecer y organizar grupos de inter aprendizaje colaborativo GIAC, reuniones colegiadas promoviendo auto capacitación docente con relación al enfoque del área que es la resolución de problemas en el área de matemática. Hay que resaltar lo importante que es realizar reuniones colegiadas y grupos de inter aprendizaje porque permite a los docentes

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

En la última dimensión Asegurar un entorno ordenado y de apoyo es necesario gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado, que estos espacios pedagógicos para el trabajo sean cómodos y eficientes. Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Establecer metas de logros de aprendizaje en el área de matemática, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora de los aprendizajes de los estudiantes	Las metas comunes conllevan a cumplir el objetivo consensuados y además debe ser apropiado para todos los actores educativos. Con la finalidad que todos vayamos en busca de una meta en común que es la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa en el área de matemática en todas las aulas para su uso que el uso correcto contribuya a que los estudiantes mejoren sus aprendizajes	Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.
Planificación, coordinación y evaluación de la Enseñanza y del Currículo	- Implementar un eficiente monitoreo y acompañamiento al personal docente con la finalidad de mejorar sus capacidades pedagógicas y por lo tanto mejorar los aprendizajes de los estudiantes	El monitoreo y el acompañamiento bien implementado permite recoger información veraz de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica, y por supuesto mejorar los aprendizajes de los estudiantes
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	- Organizar las comunidades profesionales de aprendizaje y los grupos de inter aprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación	Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de inter aprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado con la finalidad de que su contribución a la mejora de los aprendizajes sea efectiva.	Implementar los espacios pedagógicos para el trabajo cómodo y eficiente. Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del rol del líder pedagógico

4. Planteamiento de la alternativa de solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: “Bajos niveles de logro de aprendizaje en el Área de Matemática en los estudiantes del VI ciclo de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres del Distrito de Cachicadan, Provincia Santiago de Chuco, Región La Libertad”; se ha determinado como alternativa que es la más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica Pedagógica a los docentes del área de Matemática.

Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto que va a tener en la mejora de las capacidades de los docentes para mejorar el logro de aprendizajes, generación de mayores cambios en la escuela, compromiso de los docentes y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia, el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha liderada por el director de la institución educativa.

El Monitoreo, el Acompañamiento y la Evaluación debe responder a las demandas y necesidades de los docentes del área de Matemática; así mismo su elaboración deberá guardar relación con las características donde se ubica la institución educativa, así por ejemplo al distrito de Cachicadan zona dedicada a la agricultura y al comercio minorista sobre todo de productos para la alimentación diaria de los pobladores del distrito.

Como distrito viene presentando una serie de dificultades en cuanto a su crecimiento desordenado pero cuenta con un potencial turístico muy importante como lo es las aguas termo medicinales y que hasta el momento no se ha potencializado, su contribución al desarrollo local; sin embargo por la presencia de la policía nacional y las rondas urbanas y campesinas no se tiene problemas de delincuencia ni otras de carácter social, más bien si se nota existencia de familias disfuncionales, que tienen efecto en el comportamiento de los estudiantes en la I.E.. Este contexto será considerado, por ejemplo, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar las habilidades matemáticas en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas.

El Ministerio de Educación (2013), señala al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula y además se reconoce que el

acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación continua para el docente en servicio, centrada en la escuela, se implementa a través de tres formas de intervención: visita en aula, micro talleres a cargo de los acompañantes pedagógicos y de las docentes coordinadoras en su rol de acompañantes y talleres de actualización docente liderados por el formador quien brinda soporte pedagógico. Además brinda asesoría y monitoreo a los acompañantes pedagógicos en la implementación de la estrategia a través de visitas de campo y reuniones de trabajo.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; como el Programa de acompañamiento pedagógico. Testimonio de una experiencia rural de Jaime Montes García que es un primer aporte que podemos compartir es que para implementar con éxito programas de acompañamiento, un equipo local debe contar por lo menos con cuatro matrices socializados y consensuados: a) Indicadores de desempeño docente. b) Indicadores de eficacia y eficiencia en la gestión educativa local del municipio. c) Indicadores de eficacia y eficiencia de la Ugel. d) Indicadores de logros de aprendizaje de los estudiantes.

Dichos indicadores deben ser fáciles de comprender y socializar. Su orientación debe ser gestionada por un equipo diverso e integrado, que vaya revisando, retroalimentando y concretando; teniendo como estrategia la reflexión colectiva y como principal insumo la experiencia de campo. Para ello, es importante remarcar los prerequisites o condiciones mínimas para su éxito. En este sentido proponemos factores previos para garantizar el éxito del programa.

Los factores están agrupados en dos componentes que se articulan y se retroalimentan entre sí, que a su vez tienen como base el perfil del acompañante. a) Factores relacionados al sub modelo de gestión de procesos. b) Factores relacionados al sub modelo gestión pedagógica. c) Perfil del acompañante. Acompañante Blanca Rojas asesorando a docentes de las comunidades de Ucuchacancha y Corte Blanco del distrito de Goyllarisquizga. UGEL Daniel Carrión. Pasco II. Factores de éxito La política del Proyecto Educativo Nacional propone «Establecer programas de Apoyo y Acompañamiento Pedagógico con funciones permanentes de servicio a las Redes Escolares», en ese marco la propuesta de investigación aspira para fines del año 2010 a contar con pautas para diseñar un programa de acompañamiento pedagógico rural.

La propuesta se configura en el ámbito local. La investigación pretende aportar un modelo que logre elevar el desempeño docente con una mirada intercultural y que

su gestión logre articularse con las comunidades y con otros procesos tanto endógenos como exógenos. El acompañamiento pedagógico El acompañamiento como política de Estado se plantea por primera vez en el Proyecto Educativo Nacional, aunque en las regiones intervenidas ya existían instituciones públicas y privadas que han implementado programas semejantes, pero con sus propias acepciones y enfoques de trabajo. Nosotros partimos de los siguientes planteamientos: El Consejo Nacional de Educación define al acompañamiento como: "...proceso de asesorar a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión, en sus propios centros educativos y a partir de la evaluación continua de su propia experiencia, en función a lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes." Programa de acompañamiento pedagógico. Para mejorar aprendizajes en las instituciones educativas rurales y que bien puede funcionar en las instituciones urbanas para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Así como la Experiencia en el acompañamiento pedagógico de la Gestión Descentralizada y Calidad Educativa en el Perú Proyecto Aprende: Una estrategia regional de acompañamiento pedagógico a las escuelas rurales Lima, del 2008, que es una estrategia central que consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional - ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa.

El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela para mejorar las capacidades de los docentes y por lo tanto la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El rol como líder pedagógico debe generar necesariamente el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, para lograrlo es necesario crear expectativa crear consenso, y además lograr compartir con todos las metas de aprendizaje del área de Matemática de la I.E Andrés Avelino Cáceres. Así como de asegurar hacer uso óptimo de los recursos del contexto y de los que existen en la institución educativa para asegurar que todos los actores tengan claridad en la búsqueda de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Del mismo modo, es necesario que el docente vigilar la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente y en la mejora de su desempeño y en la gestión, asignación y administración de los recursos educativos para que contribuyan a

la mejora de los aprendizajes; se debe tener participación en las horas de planificación colegiada para orientar la labor docente así como difundir y promover las auto capacitaciones y lograr el compromiso de los docentes en la gestión del currículo que permitirá la mejora tanto en la enseñanza así como en el aprendizaje de los estudiantes.

Además de participar en la promoción y desarrollo profesional de los docentes, el liderazgo debe proveer un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes se sentirán con responsabilidad y compromiso en la mejora de las condiciones de salud física y mental, logrando de esta manera un mejoramiento en sus aprendizajes y su bienestar personal y familiar.

La elaboración y aplicación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y debería generar un plus con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. Por ejemplo el proceso de dirección y liderazgo principalmente está estrechamente relacionado con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3) documento operativo en el cual se concretiza la planificación institucional y además pone en evidencia las demandas sociales o lo que la sociedad está requiriendo de la I.E.

En el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) esta relación se puede potenciar a través de las comunidades profesionales de aprendizaje en las cuales se interactúa y se autoforma a los integrantes de la comunidad educativa y mediante la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3) se puede mejorar las capacidades docentes. En el caso del soporte al funcionamiento de la I.E. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2) del directivo, de los docentes, de los estudiantes y especialmente el apoyo que brindan los padres de familia para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Por otro lado, la relación entre el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, la Gestión Curricular, el Marco del Buen Desempeño del Directivo y los compromisos de Gestión Escolar es efectiva entendiendo que el MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica del docente y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Matemática y de manera puntual en la resolución de problemas de los estudiantes; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la

formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje.

La relación es estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Unido a ello, la alternativa de solución permite que se concrete el cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica, tales como: sus competencias pedagógicas, su metodología, sus relaciones interpersonales, su atención personalizada a los estudiantes y su compromiso con la mejora de los aprendizajes.

El director, aparte de lo antes mencionado, tiene que promover siempre la colaboración, el compromiso de las personas involucradas en el quehacer educativo, además de sostener la participación democrática y consensuada de los diversos agentes educativos a favor de los aprendizajes, así como generar y mantener un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Los docentes necesariamente tienen que realizar diagnóstico, solo conociendo las demandas y necesidades, así como las características sociales y familiares de los estudiantes solo así podrán, planificar, ejecutar y evaluar los procesos didácticos y cognitivos y sus resultados en el área de matemática; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres para potenciar la mejora de los aprendizajes en el área de matemática.

El director de la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres”, en este momento pone en evidencia dificultades para el diseño e implementación del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberá asumir riesgos como que los docentes no quieran dar más de su tiempo, para ello se llamara a la reflexión y buscar compromisos concertados, y además para el riesgo de no lograr la generación de espacios para el acompañamiento y la asesoría personalizada tiene que el director empoderarse y elaborar bien sus instrumentos y sus

respectivos protocolos, y; situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Se espera cambios importantes en el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación desde el enfoque, manejo de estrategias, elaboración y aplicación de instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo proactivo entre el directivo y los docentes que permita recoger dificultades, necesidades y demandas de aprendizaje de los docentes docente con la finalidad de fortalecer las capacidades profesionales en el área de Matemática.

5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación

5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico. Según el Ministerio de Educación el monitoreo pedagógico se define como “Proceso mediante el cual se realiza el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones”; en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo del área de matemática, en los estudiantes de educación secundaria para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción. Por lo tanto, si el monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión, se convierte en un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. Ministerio de Educación, (2014, p.51)

5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico. Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente, considerando las características del contexto de la institución educativa así como las necesidades formativas de los docentes, las necesidades físicas y afectivas de los estudiantes, entre las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

5.1.1.1.2.1 Visita al aula. Constituye la principal forma de intervención en la práctica del docente o del director acompañado. Tiene como objetivo mejorar y fortalecer la práctica pedagógica y de gestión escolar a partir de la reflexión crítica colaborativa. La visita crea la posibilidad de impactar directamente en el desempeño docente y los aprendizajes de los niños y niñas. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática. Cada visita toma en cuenta los resultados de la anterior para planificar la siguiente y se desarrolla en el marco del plan anual de

acompañamiento. El acompañante pedagógico realiza acciones como, por ejemplo, elaborar planes de visita que responden a las necesidades individuales de cada docente y director, observar, registrar información en el cuaderno de campo y analizar la misma. Esta información se usa para caracterizar la práctica del docente en el aula y del director en la gestión de la IE, identificar los supuestos que operan detrás de ella y orientar la reflexión basada en un diálogo asertivo y empático. Cada docente acompañado debe recibir una visita en aula al mes, en la que el acompañante observará, de manera participante, una jornada escolar de cuatro horas en IIEE de Educación Inicial, y de cinco horas en IIEE multigrado de primaria. Adicionalmente, el acompañante asignará el tiempo que demanda el proceso de reflexión compartida entre acompañante y docente (asesoría personalizada). A la vez el director recibe asesoría respecto a la gestión escolar que realiza en la IE.

La duración de la visita a cada docente dura un día, por lo que la visita a una institución puede variar de acuerdo con el número de docentes a atender. El tiempo que demande el desplazamiento a las instituciones, por las características y ubicación geográfica (accesibilidad, dispersión, etc.), no es considerado como tiempo asignado a la visita en aula. La visita en aula está organizada en tres tipos: diagnóstica, con asesoría personalizada y de salida, como se aprecia en el siguiente gráfico: (Protocolo de acompañamiento pedagógico, 2014)

5.1.1.1.2.2 Autogestión. Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica y el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes.

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

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

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

5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico

5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico. El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación continua para el docente en servicio, centrada en la escuela, se implementa a través de tres formas de intervención: visita en aula, micro talleres a cargo de los acompañantes pedagógicos y de las docentes coordinadoras en su rol de acompañantes y talleres de actualización docente liderados por el formador quien brinda soporte pedagógico. Además brinda asesoría y monitoreo a los acompañantes pedagógicos en la implementación de la estrategia a través de visitas de campo y reuniones de trabajo.

El Acompañamiento Pedagógico es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela. Su propósito consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional. Para tal fin, el acompañamiento pedagógico incluye un conjunto de acciones concretas basadas en distintos aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico colaborativo, entendido como los propósitos centrales de este tipo de acompañamiento son: promover la autonomía progresiva del docente y el hábito de la reflexión continua sobre la acción, como es un proceso sistemático y permanente, mediado por el acompañante, con el objeto de interactuar con el docente y el director para promover la reflexión sobre su práctica; es decir, para incentivar tanto el descubrimiento de los supuestos que están detrás de dicha práctica como la toma de decisiones para realizar los cambios necesarios. Esta reflexión debe servir para iniciar un proceso de transformación y mejora de la práctica pedagógica misma de modo que se garantice el logro de aprendizajes desde una perspectiva integral.

Esta reflexión incluye la proyección de escenarios a partir de estrategias meta cognitivas y auto reguladoras del análisis de lo que se hace, de su pertinencia socio cultural, de las razones por las que se hace, de los supuestos que implica y de la construcción de alternativas de cambio. De esta manera, el acompañamiento se

enmarca en un enfoque crítico y reflexivo. El Ministerio de Educación se ha propuesto que los actores educativos encargados de la estrategia de acompañamiento pedagógico fortalezcan las competencias necesarias para la labor; por esta razón, la efectividad de la estrategia se garantizan por el programa de formación dirigido a los formadores y acompañantes pedagógicos. (Ministerio de Educación, 2014)

5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico. El acompañamiento pedagógico debe ser adecuado a las necesidades de cada docente de la institución educativa, lo que se trata es observar los desempeños con el fin de dinamizarlo en torno a las exigencias del currículo; para ello el directivo en su rol de acompañante necesita contar con un repertorio amplio de estrategias y medios que pueden utilizar con buen criterio.

5.1.1.2.2.1 Vistas a Aula. Permiten la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de evidenciar mejores prácticas. La frecuencia de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la institución educativa.

5.1.1.2.2.2 Círculos de Interaprendizaje. Son reuniones de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un alto grado de participación de los asistentes.

5.1.1.2.2.3 Pasantías. Consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia. La observación es participante. Requiere que previamente se identifique buenas y malas prácticas durante el proceso pedagógico, la aplicación de determinadas metodologías o estrategias, asimismo requiere que se prevea quien atenderá el aula del docente que realizara la pasantía.

5.1.1.2.2.4 Jornada de Autoformación Docente. Fortalecen las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente.

5.1.1.2.2.5 Comunidad Virtual. Es una estrategia que permite el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el acompañamiento a la práctica educativa de personas e instituciones. Facilita el intercambio sobre el estado de situación de la práctica individual e institucional con diversas personas a la vez. El dialogo proactivo y orientador, a través de esta vía es una herramienta económica, innovadora y ágil. Estas características no afectan la calidad ni la oportunidad del proceso de acompañamiento, requiere preparación y planificación previa, así como criterios definidos para el desarrollo del trabajo pedagógico.

5.1.1.2.2.6 Sistematización de la Práctica. El proceso de acompañamiento constituye un espacio idóneo para que acompañadas y acompañados se apropien de esta estrategia. Ayuda a precisar y valorar las actuaciones con mejores resultados, así como identificar lecciones aprendidas.

5.1.1.2.2.7 Talleres de Seguimiento. Se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller. Los talleres de seguimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres.

5.1.1.3 Evaluación

5.1.1.3.1 Definición de Evaluación. La Evaluación docente constituye hoy por hoy una actividad necesaria al interior de la escuela que contribuirá de forma efectiva a la mejora de cada docente y con ello, elevar la calidad de la institución en su conjunto, exactamente, que cada docente conozca sus fortalezas y debilidades es un elemento fundamental para optimizar su desempeño, a la vez es un elemento de motivación que contribuye a plantearse metas de superación profesional y evitar la autocomplacencia. La evaluación es el primer paso necesario para el desarrollo de un necesario Plan de Mejora Personal. El reto no solo está en convertir la evaluación de la práctica docente en algo habitual y aceptado, sino en utilizar los resultados de dicha evaluación con el fin de promover el desarrollo profesional, el acompañamiento y la asistencia técnica de los docentes.

5.1.1.3.2 Instrumentos de Evaluación Docente.

5.1.1.3.1 Rubricas. Es un conjunto de criterios y estándares, generalmente relacionados con objetivos de aprendizaje. Evaluar un nivel de desempeño o una tarea se trata de una herramienta de calificación utilizada para realizar evaluaciones objetivas; un conjunto de criterios y estándares ligados a los objetivos de aprendizaje usados para evaluar la actuación de alumnos en la creación de artículos, proyectos, ensayos y otras tareas. Las rúbricas permiten estandarizar la evaluación de acuerdo con criterios específicos, haciendo la calificación más simple y transparente.

La rúbrica es un intento de delinear criterios de evaluación consistentes. Permite que profesores y estudiantes, por igual, evalúen criterios complejos y objetivos, además de proveer un marco de autoevaluación, reflexión y revisión por pares. Intenta conseguir una evaluación justa y acertada, fomentar el entendimiento e indicar una manera de proceder con en el aprendizaje/enseñanza consecuente. Esta integración de actuación y retroalimentación se denomina *evaluación en marcha*. Incrementalmente, instructores que se basan en rúbricas para evaluar al desempeño de sus alumnos, tienden a compartir la rúbrica al momento de la evaluación. Adicionalmente, para ayudar a los alumnos a entender cómo las tareas se relacionan con el contenido del curso, una rúbrica compartida puede aumentar la autoridad del alumno en el aula.

Es el primer instrumento del modelo y evalúa el desenvolvimiento del docente con sus estudiantes en el aula. Se entiende como “aula” a los diferentes espacios educativos donde el docente y los estudiantes interactúan; por ejemplo, los laboratorios, el patio, etc.

5.1.1.3.2 Evaluación por competencias. El enfoque por competencias en la ejecución de las políticas de ejecución curricular cobró auge hace más de dos décadas y a la hora actual es el más adoptado por los sistemas educativos en el mundo.

En el Perú, el currículum por competencias comenzó a establecerse oficialmente a mediados de los noventa. Existió, sin embargo, algunos centros educativos privados que años atrás ya habían empezado a orientar su programación curricular bajo esas características.

No obstante los años transcurridos, hay que reconocer que la implementación del currículum por competencias enfrenta diversas limitaciones; en parte porque quienes deben implementarlo no fueron formados bajo ese enfoque o porque las capacitaciones que se realizan para implementarlo son insuficientes o poco prácticas. Además, la propia administración que iba normando la aplicación de los diseños curriculares tuvo que pasar por un proceso de aprendizaje, lo que significó cambios continuos en la estructura, los conceptos empleados y la estructura de contenidos de la propuesta curricular nacional.

Qué es una competencia?

Las dificultades parten de un claro entendimiento del mismo concepto de competencias. No basta definirla de forma general sino hacerlo en sus implicancias en cuanto a cambios en la concepción, organización, programación, ejecución y evaluación de los procesos educativos. Instaurar su práctica significa hacer una reforma profunda en las prácticas docentes y en la forma de organizar las actividades académicas en un centro de enseñanza.

El educador catalán, Jaume Sarramona, es uno de los que más ha trabajado en el enfoque por competencias. Caracteriza la competencia básica como:

1. Un proceso que va más allá de la mera acumulación de conocimientos pues lo que interesa principalmente es la aplicación práctica de los mismos asociándolos a situaciones de la vida real; es decir va hacia un saber hacer.
2. Exige el dominio de ámbitos fundamentales del conocimiento pero que a la vez sean asequibles a todos. No basta dominar un área del conocimiento para adquirir una competencia sino una acción pedagógica interdisciplinar; en otros términos, que lo que se aprende en diversas áreas sirve para abordar una situación dada.
3. Supone resolver problemas complejos, donde intervienen varias variables y donde se actúa en escenarios que tienen relativa complejidad.
4. Supone emplear criterios de eficacia y eficiencia para resolver un problema o situación; es decir, optar entre varias opciones o caminos que pueden implicar más o menos esfuerzo, tiempo o resultados más confiables. A medida que

estos criterios se empleen en la solución de problemas se irá acumulando un soporte de continuidad que permitirá enfrentar situaciones más complejas o de mayor dificultad en el futuro.

En síntesis, podríamos establecer que las competencias son un saber complejo, resultado de la movilización y adecuación de capacidades, conocimientos, actitudes y habilidades utilizados eficazmente en situaciones que tengan un carácter común.

En realidad, las competencias representan una revolución en el proceso de enseñar y de aprender en el sistema educativo. Como lo señala el educador mexicano Federico Malpica, se pasa de la tradicional organización simple del aula, con un profesor que emplea métodos expositivos, aplica ejercicios y evalúa, con alumnos ordenados en aulas rectangulares, carpetas poco flexibles y escaso diálogo, a otro escenario donde su plantea al alumno una participación dinámica para resolver situaciones de la vida, saber analizar, elegir esquemas de actuación y aplicarlos estratégicamente. Este especialista identifica tres tipos de competencias

5.1.2 Área de Matemática.

La matemática está presente en diversos espacios de la actividad humana, tales como actividades familiares, sociales, culturales o en la misma naturaleza.

El uso de la matemática nos permite entender el mundo que nos rodea, ya sea natural o social. En la anatomía del ser humano, por ejemplo, se observan formas, patrones, estructuras, redes, grafos, dibujos y otros, que debemos entender si pretendemos alcanzar un equilibrio con la naturaleza, y somos nosotros quienes desarrollamos estos saberes y conocimientos en base a la experiencia y la reflexión.

Por otro lado, resulta complicado asumir un rol participativo en diversos ámbitos del mundo moderno sin entender el papel que la matemática cumple en este aspecto, su forma de expresarse a través de un lenguaje propio y con características simbólicas particulares ha generado una nueva forma de concebir nuestro entorno y actuar sobre él.

La presencia de la matemática en nuestra vida diaria, en aspectos sociales, culturales y de la naturaleza es algo cotidiano, pues se usa desde situaciones tan simples y generales como cuantificar el número de integrantes de la familia, hacer un

presupuesto familiar, desplazarnos de la casa a la escuela, o ir de vacaciones, hasta situaciones tan particulares como esperar la cosecha de este año sujeta al tiempo y los fenómenos de la naturaleza, hacer los balances contables de negocios estableciendo relaciones entre variables de manera cuantitativa, cualitativa y predictiva, o cuando practicamos juegos a través de cálculos probabilísticos de sucesos, de tal manera que tener un entendimiento y un desenvolvimiento matemático adecuados nos permite participar del mundo que nos rodea en cualquiera de los aspectos mencionados.

La matemática se ha incorporado en las diversas actividades humanas, de tal manera que se ha convertido en clave esencial para poder comprender y transformar nuestra cultura. Es por ello que nuestra sociedad necesita de una cultura matemática para aproximarse, comprender y asumir un rol transformador en el entorno complejo y global de la realidad contemporánea, esto implica desarrollar en los ciudadanos habilidades básicas que permitan desenvolverse en la vida cotidiana, relacionarse con su entorno, con el mundo del trabajo, de la producción, el estudio y entre otros.

5.1.2.1 Enfoque del Área. El Enfoque del Área de Matemática es la Resolución de Problemas que debe de plantearse en situaciones de contextos diversos lo que desarrolla el pensamiento matemático, orienta al desarrollo de competencias y capacidades matemáticas. El enfoque es el punto de partida para enseñar y aprender matemática Sirve de contexto para comprender y establecer relaciones entre experiencias, conceptos, procedimientos y representaciones matemáticas; los problemas deben responder a las necesidades e intereses de los estudiantes.

Los rasgos más importantes de este enfoque son los siguientes:

La resolución de problemas debe plantearse en situaciones de contextos diversos, pues ello moviliza el desarrollo del pensamiento matemático. Los estudiantes desarrollan competencias y se interesan en el conocimiento matemático, si le encuentran significado y lo valoran, y pueden establecer relaciones de funcionalidad matemática con situaciones de diversos contextos.

La resolución de problemas sirve de escenario para desarrollar competencias y capacidades matemáticas. Es a través de la resolución de problemas, que los estudiantes desarrollan competencias y capacidades matemáticas.

. La matemática se enseña y se aprende resolviendo problemas. La resolución de problemas sirve de contexto para que los estudiantes construyan nuevos conceptos matemáticos, descubran relaciones entre entidades matemáticas y elaboren procedimientos matemáticos, estableciendo relaciones entre experiencias, conceptos, procedimientos y representaciones matemáticas.

Los problemas deben responder a los intereses y necesidades de los estudiantes; es decir, deben ser interesantes y constituir desafíos genuinos para los estudiantes, que los involucren realmente en la búsqueda de soluciones. (Ministerio de Educación-2015, p. 15)

5.1.2.2 Competencias del Área de Matemática. Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de regularidad, equivalencia y cambio, Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de gestión de datos e incertidumbre y Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de forma, movimiento y localización

5.2 Experiencia exitosa

Existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; como el Programa de acompañamiento pedagógico. Testimonio de una experiencia rural de Jaime Montes García que es un primer aporte que podemos compartir es que para implementar con éxito programas de acompañamiento, un equipo local debe contar por lo menos con cuatro matrices socializados y consensuados: a) Indicadores de desempeño docente. b) Indicadores de eficacia y eficiencia en la gestión educativa local del municipio. c) Indicadores de eficacia y eficiencia de la UGEL. d) Indicadores de logros de aprendizaje de los estudiantes.

Dichos indicadores deben ser fáciles de comprender y socializar. Su orientación debe ser gestionada por un equipo diverso e integrado, que vaya revisando, retroalimentando y concretando; teniendo como estrategia la reflexión colectiva y como principal insumo la experiencia de campo. Para ello, es importante remarcar los prerequisites o condiciones mínimas para su éxito. En este sentido proponemos factores previos para garantizar el éxito del programa. Los factores están agrupados en dos componentes que se articulan y se retroalimentan entre sí, que a su vez tienen como base el perfil del acompañante. a) Factores relacionados al sub modelo de gestión de procesos. b) Factores relacionados al sub modelo gestión pedagógica. c) Perfil del acompañante.

Acompañante Blanca Rojas asesorando a docentes de las comunidades de Ucuchacancha y Corte Blanco del distrito de Goyllarisquizga. UGEL Daniel Alcides Carrión. Pasco II. Factores de éxito La política del Proyecto Educativo Nacional propone «Establecer programas de Apoyo y Acompañamiento Pedagógico con funciones permanentes de servicio a las Redes Escolares», en ese marco la propuesta de investigación aspira para fines del año 2010 a contar con pautas para diseñar un programa de acompañamiento pedagógico rural. La propuesta se configura en el ámbito local. La investigación pretende aportar un modelo que logre elevar el desempeño docente con una mirada intercultural y que su gestión logre articularse con las comunidades y con otros procesos tanto endógenos como exógenos. El acompañamiento pedagógico

El acompañamiento como política de Estado se plantea por primera vez en el Proyecto Educativo Nacional, aunque en las regiones intervenidas ya existían instituciones públicas y privadas que han implementado programas semejantes, pero con sus propias acepciones y enfoques de trabajo. Nosotros partimos de los siguientes planteamientos: El Consejo Nacional de Educación define al acompañamiento como: “...proceso de asesorar a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión, en sus propios centros educativos y a partir de la evaluación continua de su propia experiencia, en función a lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes. ” Programa de acompañamiento pedagógico. Para mejorar aprendizajes en las instituciones educativas rurales y que bien puede funcionar en las instituciones urbanas para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Así como la Experiencia en el acompañamiento pedagógico de la Gestión Descentralizada y Calidad Educativa en el Perú Proyecto Aprende: Una estrategia regional de acompañamiento pedagógico a las escuelas rurales Lima, del 2008, que es una estrategia central que consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional - ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa.

El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela para mejorar las capacidades de los docentes y con el logro de aprendizajes de los estudiantes.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la 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 Andrés Avelino Cáceres del distrito de Cachicadan, provincia de Santiago de Chuco - UGEL Santiago de Chuco – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

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

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

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

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo del área de matemática. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática	Realizar el monitoreo a la práctica docente en el área de matemática con la finalidad de recoger información que permita mejorar las estrategias metodológicas de los docentes y la convivencia en el aula	Porcentaje de visitas al aula para recoger información	100% de visita realizadas a los docentes en las aulas de la I.E.	Visita al aula	1.1 Reunión de sensibilización con los docentes sobre la importancia del plan de monitoreo	Equipo directivo	x											
					1.2 formulación, del Plan de Monitoreo y Acompañamiento y los instrumentos de monitoreo	Equipo directivo	x											
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo Directivo	x	x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Equipo Directivo		x										
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo Directivo			x									
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje ...(Visitas 2, 3 ...)	Equipo Directivo				x	x	x	x	x				
					1.7 Aplicación de Prueba entrada a los estudiantes	Docente				x								
		Porcentaje de reuniones CIA con los docentes	100% de reuniones CIAC con los	CIAC	1.8 Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del monitoreo pedagógico	Equipo directivo	x											
					2.1 Diseñar la ruta del acompañamiento	Equipo Directivo		x										

Realizar el acompañamiento a los docentes para fortalecer las estrategias y metodología de los docentes con la finalidad de mejorar su práctica pedagógica y la convivencia en el aula.		docentes		2.2 Aplicación de los instrumentos del acompañamiento	Equipo directivo			x	x	x	x	x	x		
				2.3 Aplicación de evaluación de proceso a los estudiantes	Docente					x					
				2.4 Retroalimentación a la práctica docente				x				x		x	
				2.5 Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del acompañamiento pedagógico			x		x			x		x	
Evaluar la práctica docente a través del monitoreo y el acompañamiento para la mejora de las estrategias y metodología de los docente en el área de matemáticas	Porcentaje de docentes observados en clase	100% de docentes observados en clase	Observación de clase	3.1 Diseño de los instrumentos de evaluación	Equipo directivo	x									
				3.2 Aplicar los instrumentos de evaluación	Equipo directivo							x	x	x	
				3.3 Analizar los resultados de los instrumentos aplicados	Equipo directivo										x
				3.4 Aplicación de Evaluación de salida a los estudiantes	Docente										x
				3.5 Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación a la práctica docente	Equipo directivo										

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de monitoreo y evaluación

El plan de monitoreo y evaluación es imprescindible para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, ya que permitirá detectar oportunamente las deficiencias, los obstáculos y las necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del acopio de información que nos permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación; con el fin de tomar decisiones para poder continuar, modificar o desechar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. El monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

El nivel de implementación de las actividades del plan de monitoreo es del 100% y la escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas es una lista de cotejo que servirá como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción, con evidencias e Instrumentos que sustentan el nivel de logro determinado de las actividades como son las actas de reuniones y los paneles de productos; pero además se presentan algunas dificultades en la implementación del plan de monitoreo y es que la mayoría de docentes aún conservan paradigmas tradicionales que dificultan un desarrollo óptimo de todas las actividades propuestas, por lo tanto será necesario que el plan de monitoreo se evalúe periódicamente con la finalidad de reajustarlo de acuerdo a las necesidades y expectativas de los docentes y de esta manera se tratará de llegar al nivel más cercano a la meta propuesta para lograr mejorar el rendimiento en el aprendizaje de los estudiantes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	% DE LOGRO DE METAS	
					0	1	2	3	4	5						
Realizar el monitoreo a la práctica docente en el área de matemática con la finalidad de recoger información que permita mejorar las capacidades de los docentes y la convivencia en el aula	Porcentaje de visitas realizadas al aula para el recojo de la información	Visita al aula	1.1 Reuniones de sensibilización a los docentes sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	Director Docentes			X					- Control de asistencia - Acta de compromiso	Lista de cotejo Ficha de monitoreo	Plumones Papelotes Gaseosas Galletas	Ninguna	100% de visitas ejecutadas
			1.2 Elaboración y aprobación de los instrumentos de monitoreo ...	Director Docentes		X					- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.		Papel Tinta Impresora	Ninguna		
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Director			X				- Plan de monitoreo		Papel, tinta e impresora	Ninguna		
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Director Docentes			X				Informe de fortalezas y debilidades del desempeño		Papel, tinta e impresora	Ninguna		
			1.5 Procesamiento y comunicación oportuna de resultados de la primera visita	Director Docentes			X				Matriz de evidencias Lista de prioridades para el acompañamiento		papel	Ninguna		
			1.6 Observación de sesiones de	Director			X				Informe de		Papel, tinta e	Ninguna		

			aprendizaje en tres visitas	Docentes							monitoreo de las visitas realizadas		impresora		
			1.7 Aplicación de prueba de entrada a los estudiantes	Docente	X						Evaluaciones escritas		Papel, tinta e impresora	Ninguna	
			1.8 Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del monitoreo pedagógico	Director Docentes		X					Fichas de evaluación Informes		papel	Ninguna	
Realizar el acompañamiento a los docentes para fortalecer las capacidades de los docentes con la finalidad de mejorar su práctica pedagógica y la convivencia en el aula.	Porcentaje de reuniones CIAC realizadas	CIAC	2.1 Elaboración del Plan y los protocolos de acompañamiento	Director Docentes			X				Plan de Acompañamiento	Cuaderno de campo	Papel, tinta e impresora	ninguna	100% de reuniones CIAC realizadas
			2.2 Empoderamiento de los conocimientos básicos	Director Docentes			X				Control de asistencia Panel fotográfico		Libros, internet	Ninguna	
			2.3 Revisión de los procesos pedagógicos y didácticos de matemática	Director			X				Sesiones elaboradas y revisadas		Libros internet	Ninguna	
			2.4 Acompañamiento personalizado a cada docente según sus necesidades	Director			X				Cuaderno de campo Panel fotográfico		Papel, cuaderno y lapiceros	Ninguna	
			2.5 Retroalimentación después del acompañamiento pedagógico	Director			X				Acta de compromiso		Papel	Ninguna	
Evaluar la práctica docente a través del monitoreo y el acompañamiento para el	Porcentaje de observaciones de clase	Observación de clase	3.1 Aplicación de la rúbrica tipo prueba de entrada para determinar el nivel en el que se encuentra el docente	Director				X			Rubrica aplicada al docente	Ficha de monitoreo Cuaderno de campo	Papel, tinta e impresora	ninguna	100% de docentes observados en clase
			3.2 Aplicación de las rubricas en las sesiones de aprendizaje para	Director				X			Rubricas calificadas		Papel, tinta, impresora y	ninguna	

desarrollo de las competencias de los docente en el área de matemáticas y la convivencia en el aula	determinar el avance de los docentes										cuaderno	
	3.3 Informe personalizado a cada docente sobre el avance logrado en su desempeño pedagógico en el aula	Director				X			Informe tanto al docente como a la UGEL.S.CH.		Papel, tinta e impresora	Ninguna
	1.4 Aplicación de Evaluación de salida a los estudiantes	Docente				X			Evaluaciones escritas		Papel, tinta e impresora	Ninguna
	3.5 Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación a la práctica docente	Director Docentes				X			Fichas de evaluación Informes		papel	Ninguna

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

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

OBJETIVOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Realizar el monitoreo a la práctica docente en el área de matemática con la finalidad de recoger información que permita mejorar las capacidades de los docentes y la convivencia en el aula	Que si los planes de monitoreo y acompañamiento, así como los protocolos no se consensuan con los docentes estos presenten resistencias a participar	Se tiene que necesariamente hacer conocer en reuniones conjuntas para que después de ser consensuadas los docentes se comprometan en su aplicación y que los resultados sean conocidos por cada uno de ellos
Realizar el acompañamiento a los docentes para fortalecer las capacidades de los docentes con la finalidad de mejorar su práctica pedagógica y la convivencia en el aula.	El acompañamiento si no es bien planificado y compartido con los docentes siempre van a buscar pretextos para no participar	Loa planes de acompañamiento pedagógico así como el protocolo es necesario que los docentes lo conozcan para que su participación sea efectiva
Evaluar la práctica docente a través del monitoreo y el acompañamiento para el desarrollo de las competencias de los docente en el área de matemáticas y la convivencia en el aula	Que los docentes lo sigan considerando como una práctica tendenciosa para desprestigiarlo y en los casos peores como amenaza de despido	Compromiso del directivo en que la evaluación es solamente con la finalidad de mejorar su desempeño a través de un acompañamiento técnico

Figura 6. Cuadro de Riesgos y medidas a adoptar

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Reunión de sensibilización con los docentes sobre la importancia del plan de monitoreo	Primera semana de marzo	S/ 50.00 en todos los artículos utilizados	Recursos propios
1.2 formulación, del Plan de Monitoreo Acompañamiento y los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/10.00 en los artículos utilizados	Recursos propios
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Segunda semana de marzo	S/ 5.00 de papel, la tinta y la impresora	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril	S/ 5.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Tercera semana de abril	S/ 2.00 de papel y tinta para las impresiones	Recursos propios
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje... (Visitas 2, 3...	Mayo - Junio	S/10.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.7 Aplicación de prueba de entrada	Primera semana de Marzo	S/ 10.00 de copias para los estudiantes	Recursos propios
1.8 Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación a los docentes	Primera semana de Marzo	S/ 5.00 en copias de los documentos utilizados	Recursos propios
2.1 Diseñar la ruta del acompañamiento	Tercera semana de marzo	S/ 2.00 de papel para copias y la tinta	Recursos propios

2.2 Aplicación de los instrumentos del acompañamiento	De mayo a noviembre	S/ 10 soles de papel para las impresiones	Recursos propios
2.3 Revisión de los procesos pedagógicos y didáct.	Segunda semana de Marzo	S/ 5.00 para documentos y la internet	Recursos propios
2.4 Acompañamiento personalizado a cada docente	Primera semana de junio	S/ 2.00 para papel de impresiones y fotocopias	Recursos propios
2.5 Retroalimentación después del acompañamiento	Primera semana de Abril	S/ 4.00 en copias y algunas impresiones	Recursos propios
3.1 Aplicación de la rúbrica como prueba de entrada	Primera semana de Marzo	S/ 10.00 en copias mas impresiones	Recursos propios
3.2 Aplicación de las rubricas en las sesiones de aprendizaje	Tercera semana de Marzo	S/ 10.00 en copias para los instrumentos de evaluación	Recursos propios
3.3 Informe personalizado a cada docente sobre el avance logrado en su desempeño	Después de cada observación de aula	S/ 1.00 en copias de los documentos utilizados	Recursos propios
3.4 Aplicación de Evaluación de salida a los estudiantes	La tercera semana de Noviembre	S/ 15.00 en copias de las pruebas	Autofinanciado por los alumnos
3.5 Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluacion	Después de las observaciones de aula	S/ 2.00 en copias	Recursos propios

Figura 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento y mejoramiento de la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de logros en el área de matemática y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucra la participación de diversos actores de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres.

El Módulo de inducción permitió brindar orientaciones y lineamientos para la formulación de la ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo de nivel de logros en el Área de Matemáticas en los estudiantes del segundo Grado de Secundaria de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel de logros en el área de matemática. En relación al Módulo 2, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor en la comprensión y tratamiento de los procesos involucrados en la gestión escolar.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su efecto en la problemática de matemática; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área matemática y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo del área de matemática y la resolución de problemas de sus hijos.

Por otro lado, en el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recogidos con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones respecto al problema identificado y que además ha permitido entender mucho mejor la forma de enfrentar la dificultad para mejorarlo.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de logro en el área de matemática, planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo para realizar un trabajo mucho más creativo y comprometido con la mejora de los aprendizajes de los estudiantes

10. Lecciones aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivido, reconociendo que:

- Es necesario partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido el trabajo colaborativo es de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa para planificar y tomar las mejores decisiones en bien de los estudiantes y toda la comunidad educativa
- Se hace necesario empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, en ese sentido es importante que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación y establecer una cultura evaluativa.
- Es importante que toda la comunidad participe en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes, se debe desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes y que la mejora es mucho más efectiva si se hace con toda la comunidad educativa comprometida

Referencias

- Ministerio de Educación. (2010). *Catálogo de recursos y materiales educativos de Educación Básica Regular*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación. (2013). *Rutas de aprendizaje ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes?* . Lima: Editorial Navarrete
- Ministerio de Educación. (2013). *Rutas de aprendizaje ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes?* . Lima: Editorial Navarrete
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Editorial Navarrete
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima: Editorial Navarrete
- Ministerio de educación. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los Aprendizajes*. Lima: MINEDU
- Ministerio de educación. (2015). *Rutas de aprendizaje ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes?* , Lima: Editorial Navarrete
- Ministerio de educación. (2015). *Rutas de aprendizaje ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes?* .Lima: Editorial Navarrete
- Resolución de Secretaria General N° 008-2016: MINEDU
- Ministerio de Educación. (2017). *Fascículo de Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la Institución educativa*. Lima: MINEDU
- Ministerio de educación. (2017). *para la Fascículo gestión de los aprendizajes en las Instituciones educativas*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación. (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima, Programas Educativos EDUCAN
- Ministerio de Educación. (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Editorial del Ministerio de Educación
- Ministerio de Educación. (2014) *Protocolo de acompañamiento pedagógico*
- Rodríguez- Molina (2011 p.26). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico*. Editorial Málaga: España
- Sarramona, J (1998) *Teoría de la Educación*. Editorial ARIEL: España