

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE DEL ÁREA DE MATEMÁTICAS DEL II GRADO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CECAT MARCIAL ACHARAN, PROVINCIA DE TRUJILLO - UGEL 04 –TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

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

ROSARIO VERAU, Mariano Agustín

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la CECAT “Marcial Acharán”	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1 Resultados cuantitativos	9
2.1.2 Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	23
5.1 Marco Conceptual.....	23
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación	23
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico	23
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico	23
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico	24
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico	24
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico	25
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico	25
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.3. Instrumentos de acompañamiento pedagógico	27
5.1.1.3. Evaluación.....	27
5.1.1.3.1. Definición de evaluación	27
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación	28
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación	29
5.1.2 Área curricular de Matemática.	29
5.1.2.1. Enfoque del área de matemática.	30

5.1.2.2. Competencia de Resolución de problemas	30
5.1.2.2.1. Resuelve problemas de cantidad	30
5.1.2.2.2. Resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambios	30
5.1.2.2.3 Resuelve problemas de forma, movimiento y localización.....	30
5.1.2.2.4 Resuelve problemas de gestión de datos e incertidumbre	31
5.1.2.3. Estrategias metodológicas para desarrollar el aprendizaje en el área de matemática.....	31
5.1.2.4. Recursos metodológicos para desarrollar el aprendizaje en el área de matemática.....	32
5.1.2.5. Planificación de sesiones de aprendizajes del área de matemática	33
5.1.2.6. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje.....	33
5.2 Experiencia Exitosa.....	34
6. Diseño del Plan de Acción	36
6.1 Objetivos	36
6.1.1 Objetivo general.....	36
6.1.2 Objetivos específicos	36
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	36
7. Plan de Monitoreo y Evaluación	40
8. Presupuesto	44
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	46
10. Lecciones Aprendidas	48
Referencias.....	49

Índice de Tablas

<i>Tabla 1.</i> Resultados de las pruebas ECE de Matemática del II Grado de Secundaria de los años: 2015 y 2016	5
--	---

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de Problemas	8
<i>Figura 2.</i> Análisis de los resultados del diagnóstico	13
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico	16
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción	38
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación	41
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción	43
<i>Figura 7.</i> Presupuesto	44

Introducción

El presente trabajo académico denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente del área de Matemáticas del II grado de educación secundaria de la Institución Educativa CECAT “Marcial Acharán”, provincia de Trujillo - UGEL 04 – Trujillo Sur Este – La Libertad, se ha elaborado para hacer frente a los bajos niveles de aprendizaje obtenido en las pruebas ECE en los años 2015 y 2016. La alternativa de solución propuesta Implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) va a permitir mejorar el desempeño docente para elevar el nivel de logro del aprendizaje de los estudiantes.

El interés para plantear esta alternativa de solución surge luego de conocer los bajos resultados obtenidos por los estudiantes del II grado de secundaria en las pruebas ECE 2015 y 2016. Luego se ha procedido hacer el diagnóstico para determinar cuáles son las causas que están incidiendo para obtener estos resultados para poder tomar las medidas necesarias para revertir estos resultados en mejores logros de aprendizaje de los estudiantes del área de Matemáticas de la CCECAT Marcial Acharán.

El trabajo académico consta 10 acápites. El primero está referido a la identificación de la problemática tomando en cuenta la caracterización del contexto sociocultural de la CECAT Marcial Acharán y la formulación del problema priorizado, el segundo tiene que ver con el diagnóstico del problema en base a los instrumentos aplicados, la relación del problema con la visión de cambio de los procesos, con los compromisos de gestión escolar y el marco del buen desempeño directivo, en el tercer acápite se hace referencia al rol que desempeña el líder pedagógico, en el cuarto acápite se plantea las alternativas de solución,

En el quinto acápite está referido al marco conceptual que sustenta la alternativa propuesta del MAE en relación al área de matemática, las estrategias y recursos metodológicos y el clima en el desarrollo de las sesiones de aprendizajes, pasando al sexto y séptimo acápite donde se diseña el Plan de acción para el proceso de Monitoreo acompañamiento y evaluación, posteriormente a esto en los últimos acápites se presenta el presupuesto a utilizarse en la implementación y ejecución del Plan así como se da a conocer una breve descripción del proceso de elaboración y también las lecciones aprendidas durante el proceso.

La ejecución de la propuesta de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente es un proceso sistémico y continuo que requiere la participación de toda la comunidad educativa, especialmente los docentes y en este contexto el liderazgo de la directivo es fundamental para promover el trabajo colaborativo, crear las oportunidades y generar las condiciones para apropiarse de todos los procesos de manera crítica y reflexiva para incentivar la búsqueda y puesta en práctica de respuestas a las necesidades y demandas de la institución educativa.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE CECAT Marcial Acharán

La Institución Educativa CECAT “Marcial Acharán” está ubicada en la Av. América Sur N° 2490 del distrito de Trujillo, provincia de Trujillo, región La Libertad a media cuadra del Ovalo Grau. Se encuentra en un terreno plano, colindante con las urbanizaciones de la Perla y los Jazmines.

En su dimensión territorial, la IE se ve afectada por la basura acumulada en su parte frontal derecha debido a que la Municipalidad provincial de Trujillo brinda un deficiente servicio de la baja policía en las zonas aledañas y esta acumulación de basura atrae insectos y otros animales indeseables, convirtiéndose en un foco de infección para las personas que transitan por el lugar. Frente a ello, la escuela viene desarrollando actividades desde el currículo como campañas y charlas de orientación hacia los padres sobre salud pública. Otra de las problemáticas es la ausencia de señalizaciones, en la Av. América Sur cuadra 24, frente de la institución educativa, ya que esta situación genera accidentes de tránsito y pone en riesgo la vida de nuestros estudiantes y demás personas que transitan por la zona.

El local de la Institución Educativa CECAT “Marcial Acharán” es propio y de material noble, el pabellón A, E y F y de material rústico los pabellones B, C y D, está distribuido de la siguiente manera: pabellón A de dos pisos, en el primer piso cuenta con tres ambientes administrativos, cuatro talleres técnicos y cuatro aulas; en el segundo piso cuenta con tres ambientes administrativos, un ambiente donde funciona el laboratorio, aula de innovaciones y el taller de computación e informática; el pabellón B de un piso cuenta con los siguientes ambientes: cuatro aulas pedagógicas, comedor-cafetín un almacén y un ambiente des SS.HH.; , el pabellón C de un piso cuenta con dos aulas pedagógicas, el pabellón D de un pisos tiene seis aulas pedagógicas, un ambiente del taller de estética personal y un ambiente de SS. HH.; el pabellón E de un piso funciona como auditorio con dos ambientes accesorios y un ambiente de SS.HH.; en el Pabellón F se ubican los talleres de construcción civil y gastronomía con tres ambientes accesorios y sus SS.HH.

Actualmente la Institución Educativa CECAT “Marcial Acharán” brinda servicio educativo en educación básica regular en el nivel de secundaria técnica , se caracteriza por contar con 30 docentes de ciencia y humanidades 20 docentes técnicos y 11 administrativos, con una población escolar de aproximadamente 550 estudiantes entre hombres y mujeres matriculados y distribuidos en el 1° grado: cinco secciones, 2° grado: 4 secciones 3° grado 4 secciones 4° y 5° grado con tres secciones cada uno, de la 11 áreas curriculares establecidas en el plan de estudios nacional es necesario resaltar que por ser secundaria técnica en el área de educación para el trabajo cuenta con 11 especialidades técnicas: Agropecuaria, construcción Civil , construcciones en madera, construcciones metálicas, gastronomía, estética personal, computación e informática, electricidad, electrónica, mecánica automotriz y mecánica de producción.

Por las características de la institución educativa de brindar le secundaria técnica, su población estudiantil proviene mayormente de los distritos aledaños como Florencia de Mora, el Porvenir, Moche, Salaverry, la Esperanza, huanchaco y Virú; distritos cuyos habitantes tienen como actividades principales: la zapatería, el comercio informal, albañilería y trabajadores de las empresas agroindustriales. Estos distritos al igual que las urbanizaciones de los Jazmines y la Perla, lugar donde se ubica la institución educativa, cuentan con los servicios básicos de agua, luz, alcantarillado, teléfono, internet y señal de cable TV, además cuentan con vías de acceso para el tránsito fluido que facilitó un flujo comercial en sus diferentes modalidades.

La Institución Educativa CECAT “Marcial Acharán” tiene como fortalezas, sus amplios talleres con equipamiento básico para brindar formación técnica a todas las especialidades que oferta, docentes expertos en cada una de sus especialidades, una plana docente identificada con la institución educativa y con una plana directiva altamente capacitada, además cuenta con amplios espacios de recreación para los estudiantes y que además permite tener zonas de evacuación seguras en casos de desastres. La oportunidad para mejorar las actividades educativas es: la demanda laboral de personal técnico que ofrece el entorno, las instituciones de educación superior cercanas con quienes se ha firmado diversos convenios de apoyo interinstitucional para desarrollar eventos de capacitación y actualización al personal docente de la institución educativa para mejorar su desempeño y por ende la mejora de los aprendizajes. Además, existen centros de salud cercanos que permite promover actividades de prevención de enfermedades, también la existencia de establecimientos

comerciales y mercados que permite a los estudiantes adquirir fácilmente su material de trabajo para ejecutar los proyectos productivos en los talleres de las especialidades técnicas.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego del análisis de los resultados de la prueba ECE 2015 y 2016, el monitoreo y acompañamiento realizado el 2015, 2016 y 2017 sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes, se formuló el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje del área de Matemática, en los estudiantes del II grado del nivel secundario de la Institución Educativa CECAT “Marcial Acharan” - Trujillo - distrito de Trujillo - UGEL 04 – Trujillo Sur Este - La Libertad.

MATEMÁTICA	2015	2016
Nivel de logro	% de estudiantes en cada nivel de logro	
Satisfactorio	6,3 %	5,2 %
En proceso	7,6 %	20,8 %
En Inicio	50,6 %	53,1 %
Previo al inicio	35,4%	20,8%
TOTAL	100 %	100 %

Tabla 1. Resultado de las pruebas ECE de Matemática del II Grado de Secundaria de los años: 2015 y 2016

Del monitoreo y acompañamiento realizado se puede evidenciar que una de las causas que ha provocado este problema es que los docentes del área de matemáticas del II grado no hacen un uso adecuado del tiempo, las transiciones entre una actividad a otra son muy notorias así como las interrupciones y actividades accesorias que se presentan y que toman más tiempo de lo usual, las cuales se cuentan como tiempo lectivo que se pierde, pues los estudiantes no están ocupados en actividades de aprendizaje. Entre los factores que se relacionan a esta causa está la Gestión del currículo referidas a las capacidades docentes. Todo esto ha provocado que las

sesiones se desarrollen con poca fluidez y efectividad logrando aprendizajes poco significativos en el Área de Matemática.

La segunda causa es el uso deficiente de estrategias de regulación del comportamiento en el aula. Los docentes del área de matemáticas no consensuan las normas de convivencia en el aula, éstas son impuestas de manera autoritaria. Esta causa se relaciona con el factor de gestión de normas de convivencia y medidas reguladoras, ello trae como consecuencia desorden e indisciplina en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje que no contribuye a crear un clima favorable para el aprendizaje y la participación estudiantil.

La tercera causa es el manejo deficiente de estrategias de involucramiento, evaluación y promoción del razonamiento., algunos docentes continúan haciendo uso en su práctica pedagógica de actividades que promueven el memorismo y la repetición, lo que ha contribuido a la poca comprensión del área de Matemática por parte de los estudiantes del II grado de la CECAT “Marcial Acharán”, pues la mayor parte de ellos no logró los aprendizajes esperados para el grado debido a la falta de capacitación en el enfoque de resolución de problemas y a la falta de espacios para el interaprendizaje entre los profesionales de dicha área. Entre los factores que se relacionan a esta causa se encuentran el limitado desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes. Todo esto genera que las sesiones ejecutadas por los docentes tengan poca fluidez y efectividad trayendo consigo que los estudiantes tengan bajos resultados en las evaluaciones ECE, aprendizajes de baja calidad y muy volátiles, así como aprendizajes memorísticos.

Una cuarta causa del problema es el escaso monitoreo y acompañamiento a los docentes, ya que el directivo tiene muchas actividades administrativas para hacer un seguimiento al docente de manera frecuente al no tener un acompañamiento planificado y sistemático, los docentes los docentes han terminado improvisando sus sesiones. Un factor importante relacionado con esta causa es la planificación del monitoreo y acompañamiento, que no se cumple en la realidad. Esta situación trae como resultado bajos índices de promoción académica en todas las áreas curriculares.

Para poder atender a estas causas que permitan superar la situación problemática se cuenta con las siguientes fortalezas y oportunidades: capacitaciones brindadas por el MINEDU y la UGEL, alianzas estratégicas con las principales universidades de la ciudad; convenios con algunas instituciones de salud; también se cuenta con el apoyo de los padres de familia en las diferentes actividades curriculares. Es importante

hacerlo, porque urge mejorar los niveles de logro de los aprendizajes de los estudiantes, en donde la práctica docente se haya claramente implicada.

A continuación, se presenta el árbol de problemas que permite identificar las causas y efectos del problema priorizado.

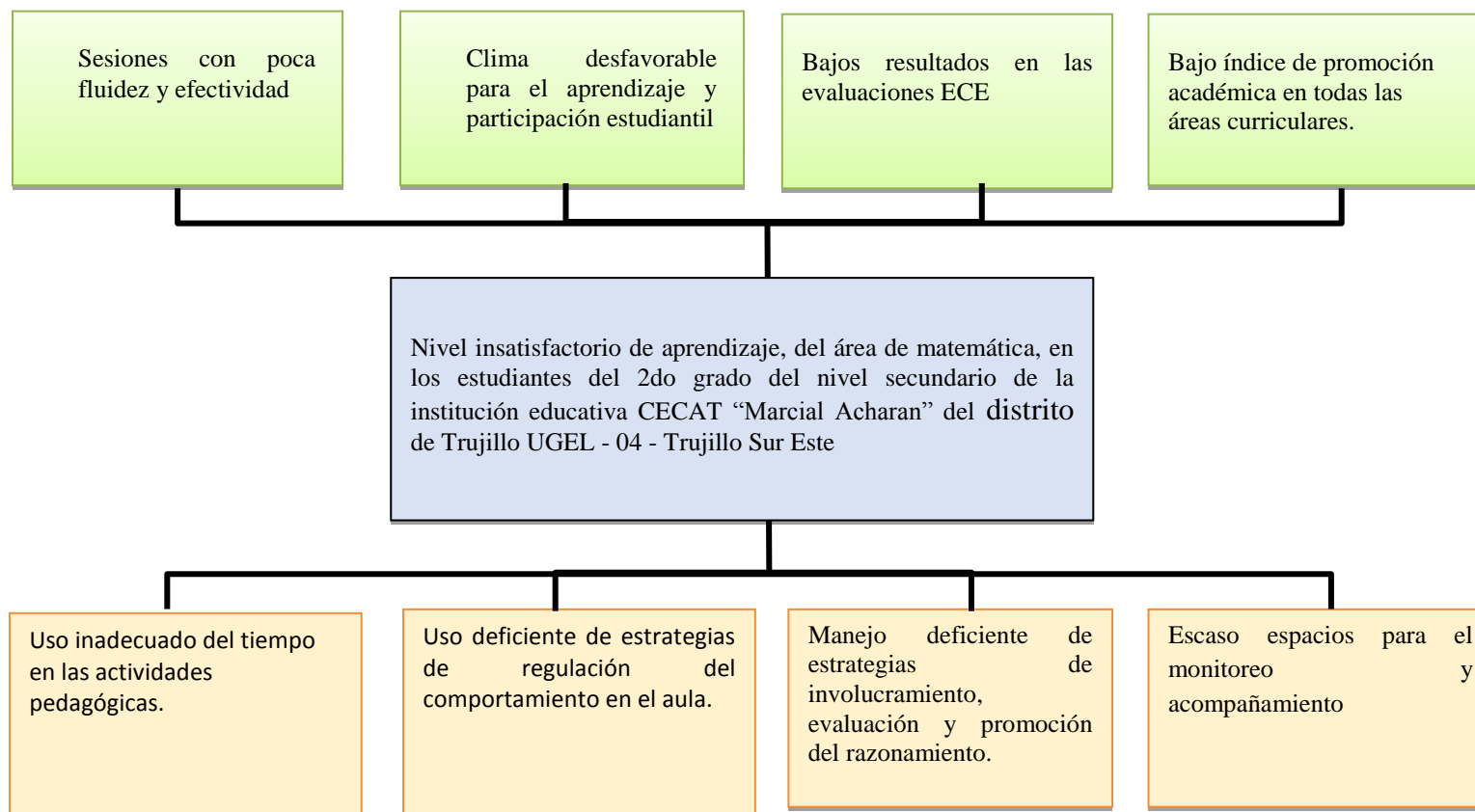


Figura 1. Árbol de Problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.

Para la obtención de datos cuantitativos se utilizó como técnica la observación y como instrumento la ficha de monitoreo, y para la obtención de los datos cualitativos se ha utilizado la técnica del grupo focal y como instrumento una guía de preguntas, obteniéndose de esta manera los resultados cuantitativos y cualitativos que a continuación se detalla:

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 67 % de los docentes tiene muchas dificultades en la dosificación del tiempo de las actividades pedagógicas. Esto quiere decir que los docentes necesitan mejorar estrategias para dosificar el tiempo, implementando actividades que le permitan manejar mejor las transiciones; así como, controlar las interrupciones y acciones accesorias.

Así mismo, el 67% de docentes tiene muchas dificultades en comunicar con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas. Esto se debe el deficiente manejo de estrategias de involucramiento, evaluación y promoción del razonamiento para involucrar a los estudiantes en situaciones de aprendizaje que le permita comprender el sentido, utilidad de lo aprendido mediante situaciones retadoras.

Por otro lado, el 67% de docentes tiene muchas dificultades, en el uso de estrategias de regulación del comportamiento en el aula. Esto significa que los docentes deben mejorar estrategias que promuevan relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes para que el desarrollo de las sesiones de aprendizaje se realice en un clima de confianza y armonía.

2.1.2 Resultados cualitativos. El personal docente percibe que existe un plan de monitoreo pero que el personal directivo no lo ejecuta de acuerdo a la calendarización establecida. En relación a los instrumentos utilizados como la ficha de monitoreo no se ha socializado, y tampoco se ha contextualizado. Asimismo, los docentes consideran que después de cada observación de clase en aula los directivos se reúnen con el docente monitoreado para ver los aciertos y dificultades registradas en las fichas de monitoreo y se les brinda las orientaciones sobre el uso adecuado del tiempo en las actividades pedagógicas, uso eficiente de estrategias de regulación del

comportamiento en el aula y sobre el manejo eficiente de estrategias de involucramiento, evaluación y promoción del razonamiento. Pero aún perciben que no hay un plan de acompañamiento.

Finalmente, los docentes consideran que el monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo es escaso; mayormente se monitorea una sola vez durante el año académico lo que no permite contar con información adecuada para poder hacer la retroalimentación correspondiente.

Para revertir esta situación se debe implementar el plan de monitoreo y acompañamiento con un cronograma de visitas más continuas, elaborar los instrumentos a utilizar, socializarlos el plan y los instrumentos, ejecutarlo, sistematizarlo y socializar los resultados para promover el trabajo colaborativo para mejorar el desempeño docente.

2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE CECAT Marcial Acharán, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo

El presente trabajo de investigación gira en torno al problema priorizado “nivel insatisfactorio de aprendizaje del área de matemáticas en los estudiantes del II grado del nivel secundario de la Institución Educativa CECAT “Marcial Acharán” del distrito de Trujillo – UGEL 04 – Trujillo Sur Este.

En la elaboración del diagnóstico de este problema priorizado se han aplicado instrumentos cuantitativos como la ficha de monitoreo, y cualitativos como el grupo focal. Los resultados del instrumento cuantitativo permiten afirmar que los docentes tienen serias dificultades en la dosificación del tiempo de las actividades pedagógicas, muchas dificultades en el uso de estrategias de involucramiento, evaluación promoción del razonamiento, así como, en el en el uso de estrategias para regular el comportamiento en el aula. Los resultados del instrumento cualitativo, permite afirmar que el monitoreo y acompañamiento, no se está efectuando con la frecuencia requerida y es necesario mejorar para orientar de forma sistemática el desempeño docente y así lograr los resultados de aprendizajes que se espera en los estudiantes.

Entre los procesos que intervienen con respecto a los hallazgos encontrados en el análisis cuantitativo, tenemos el proceso referido al uso del tiempo en el aprendizaje

(PO02.2), el referido al manejo de estrategias de involucramiento, evaluación promoción del razonamiento en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje (PO04.1), en lo relacionado al uso de estrategias de regulación del comportamiento en el aula (PO05.1). Con respecto al monitoreo y acompañamiento guarda relación con el proceso (PO03.3), de la misma manera, se relaciona con la competencia 2 del marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDDirectivo): Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias 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. También se relaciona con la competencia 5 del (MBDDirectivo): Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Asimismo, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión 1 y 5 referido al Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y la Gestión de convivencia escolar en la IE.

Asimismo, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: El monitoreo y acompañamiento se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como un espacio de asesoría. Sin embargo, ésta es escasa no se realiza de manera frecuente debido a la elevada carga administrativa del directivo.

Los resultados encontrados se relacionan con el proceso de gestión (PO03.3) El cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. También se relaciona este proceso con la competencia seis del MBDDirectivo: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Finalmente, se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso 4, gestión referida al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa.

Frente a este incumplimiento, el reto que tiene el equipo directivo es mejorar el monitoreo y acompañamiento para lograr un nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia de resolución de problemas, en el área de Matemática, en los estudiantes del II grado de secundaria de la Institución Educativa CECAT “Marcial Acharan” del

distrito de Trujillo – UGEL 04 Trujillo Sur Este – La Libertad, y para lograrlo se tiene que afrontar los siguientes desafíos: uso óptimo del tiempo en las actividades pedagógicas, uso eficiente de estrategias de regulación del comportamiento en el aula, manejo eficiente de estrategias de involucramiento, evaluación y promoción del razonamiento y efectuar el monitoreo y acompañamiento en forma permanente con la finalidad de obtener buenos resultados en las evaluaciones ECE, un clima favorable para el aprendizaje que propicie la participación estudiantil y elaciones positivas entre los actores educativos; así mismo, se obtenga un alto índice de promoción académica a nivel satisfactorio en todas las áreas académicas especialmente en matemáticas. A continuación, se presenta en forma esquemática la relación de los procesos, compromisos y el MBDDirectivo.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje, del área de matemática, en los estudiantes del 2do grado del nivel secundario de la institución educativa “CECAT Marcial Acharan” del distrito de Trujillo UGEL 04-Trujillo Sur</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>El 67 % de los docentes tiene muchas dificultades en la dosificación del tiempo de las actividades pedagógicas. Así mismo, el 67% de docentes tiene muchas dificultades en comunicar con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas. Por otro lado, el 67% de docentes tiene muchas dificultades, en el uso de estrategias de regulación del comportamiento en el aula.</p> <p>Resultados cualitativos</p> <p>El personal docente percibe que existe un plan de monitoreo pero que el personal directivo no lo ejecuta de acuerdo a la calendarización establecida y en relación a los instrumentos utilizados como la ficha de monitoreo no se ha socializado, y tampoco se ha contextualizado.</p>	<p>PO02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes PO02.2: Programar el tiempo para los aprendizajes PO03: Fortalecer el desempeño docente PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico PO04: Gestionar los aprendizajes PO04.1: Desarrollar sesiones de aprendizaje PO05 Gestionar la convivencia y participación PO05.1: Promover la convivencia escolar</p>	<p>1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE</p> <p>3: Cumplimiento de la calendarización planificada</p> <p>4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE</p> <p>5: Gestión de la convivencia escolar en la IE</p>	<p>Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias 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 5: Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Un líder pedagógico debe reunir ciertas características para gestionar la mejora de los aprendizajes, para Robinson, citado en el módulo introductorio (Minedu, 2016), el rol del líder pedagógico contempla cinco dimensiones.

La primera de estas dimensiones es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea incrementar al 15% el nivel satisfactorio de los logros de aprendizajes en el área de matemáticas. En ese sentido, se necesita estar en constante comunicación con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos. Esto se debe realizar para que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión, está referida a la dotación de recursos estratégicos entre ellos el recurso humano como la designación oportuna del personal docente en las plazas para contrato o reasignación en el área de Matemáticas. Con la plana docente completa, y según el problema priorizado se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa en el área de matemáticas en todas las aulas para su uso respectivo. 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 logrando aprendizajes significativos.

La tercera dimensión según Robinson, tiene que ver con la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo y según el problema priorizado, se plantea la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) al personal docente del área de matemáticas. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente, determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello, para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión planteada por Robinson, es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores y según el problema priorizado, se establece

realizar programas de capacitación en el manejo de estrategias de involucramiento, evaluación y promoción del razonamiento, organizar grupos de interaprendizaje, talleres, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de resolución de problemas del área de matemáticas. Es muy importante realizar, talleres, reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

La quinta dimensión de Robinson, señala que el líder pedagógico debe asegurar un ambiente ordenado y de apoyo que, de acuerdo al problema priorizado, se plantea gestionar el uso óptimo del tiempo para la enseñanza y el aprendizaje reduciendo presiones externas e interrupciones y estableciendo un entorno ordenado y de apoyo dentro y fuera del aula, también gestionar la convivencia escolar y la participación. En un ambiente pedagógico donde el clima institucional es positivo las interrelaciones entre directivos, docentes, y estudiantes van a ser fluidas, de consideración, respeto y de apoyo mutuo lo que va permitir un mejor desempeño docente para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. En la siguiente figura se presenta las cinco dimensiones de Viviane Robinson relacionado con el problema priorizado.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Establecer metas comunes de logros de aprendizaje en el área de matemáticas, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora.	Para que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	Gestión para que los docentes contratados o reasignados se hagan oportunamente, 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.	Planificar un monitoreo y acompañamiento permanente al personal docente del área de matemáticas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.	Permite visitar las aulas y verificar la calidad de la práctica pedagógica y con ello garantizar que los estudiantes reciban una educación acorde a sus necesidades y demandas.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	Organizar programas de capacitación, grupos de interaprendizaje, talleres, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de resolución de problemas del área de matemáticas y el uso de herramientas pedagógicas.	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 uso óptimo del tiempo para la enseñanza y el aprendizaje reduciendo presiones externas e interrupciones y estableciendo un entorno ordenado y de apoyo dentro y fuera del aula. Generar un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	Garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Frente al problema priorizado: Nivel insatisfactorio de aprendizaje del área de matemática, en los estudiantes del II grado del nivel secundario de la Institución Educativa CECAT “Marcial Acharan” del distrito de Trujillo, provincia de Trujillo, UGEL - 04- Trujillo Sur Este - La Libertad; se ha llegado a determinar como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica (MAE), a los docentes del área de Matemática.

La alternativa, toma en cuenta el diagnóstico obtenido en el monitoreo pedagógico cuyos resultados evidencian claramente grandes dificultades en los docentes en maximizar el tiempo dedicado a las actividades de aprendizaje; en el uso eficiente de estrategias para regular positivamente el comportamiento de los estudiantes y en el manejo de estrategias que involucren activamente a los estudiantes en los procesos de aprendizaje en el área de Matemática, situación que será superada mediante el desarrollo de algunas actividades tales como: jornadas de sensibilización y reflexión, elaboración del plan e instrumentos de monitoreo y acompañamiento, elaboración del cronograma de visitas opinadas e inopinadas, aplicación de encuestas de satisfacción para estudiantes sobre el desempeño docente y finalmente la sistematización y comunicación de los resultados.

La implementación del Plan del MAE, es la mejor alternativa para favorecer la práctica pedagógica pues implica un trato directo y diario, el cual responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Matemática. Actualmente su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa, la misma que está presentando una serie de problemas sociales como asalto a mano armada, extorsión y sicariato, contaminación ambiental y transporte informal. Este contexto será considerado en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar las competencias en el área de matemática en los estudiantes de segundo grado de secundaria y enfrentar curricularmente las características descritas que promuevan la reflexión y participación de la comunidad educativa.

Esta alternativa, posee los elementos más importantes para intervenir sobre la práctica pedagógica, ya que el directivo se vincula fundamentalmente con el docente a partir de la orientación de los procesos pedagógicos. Es por esta razón que se plantea

la propuesta mencionada en virtud del impacto que tiene sobre el quehacer pedagógico y las demandas que surgen en este contexto.

La implementación del Plan del MAE, implica que el liderazgo pedagógico debe involucrarse en el desarrollo del currículo y alinear la enseñanza con los objetivos y metas de aprendizaje acordados. Esto significa “preocuparse por el desarrollo profesional de los docentes, supervisando constantemente su práctica pedagógica y evaluando los aprendizajes de los estudiantes teniendo en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución” (Murillo, 2008 citado por Freire y Miranda, 2014). En ese marco, las estrategias que permiten a un directivo líder gestionar una institución educativa a favor de los aprendizajes son principalmente tres: el monitoreo, el acompañamiento pedagógico y la evaluación del desempeño docente. (Murillo y Román, citado por el Minedu, 2017), en un estudio con directores de 17 países de América Latina encontraron que los directores que dedican más tiempo a tareas de acompañamiento pedagógico (supervisión, evaluación y orientación de profesores) son también aquellos que consiguen que los estudiantes de su institución aprendan más.

Por otro lado, existe una relación estrecha entre el MAE con los compromisos de Gestión Escolar (CGE). El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes que, para el caso del presente trabajo académico, la mejora de los aprendizajes en el área de matemáticas. Se relaciona con los compromisos de gestión: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes, Retención anual de estudiantes, Cumplimiento de la calendarización planificada, Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y Gestión de la convivencia escolar en la IE. Se busca que el director y toda la comunidad de la institución educativa concentren sus esfuerzos en el logro de estos compromisos.

De manera especial, la alternativa de solución propuesta, permite la concreción del cuarto compromiso que hace alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica. Sin embargo es importante resaltar que los Compromisos de gestión escolar adquieren mayor sentido cuando se miran en conjunto en tanto no solo guardan relación entre sí, sino que el cumplimiento de cualquiera de ellos aporta al cumplimiento de los demás, pues en la IE se cumple con brindar a los estudiantes el tiempo de enseñanza requerido (compromiso 3 de gestión escolar CGE3), mientras que los docentes deben ser acompañados continuamente o reunirse para reflexionar

sobre su práctica pedagógica (compromiso 4 de gestión escolar CGE4) en un ambiente que promueva una adecuada convivencia escolar (compromiso 5 de gestión escolar CGE5), y que sus aprendizajes mejoren (Compromiso 1 de gestión escolar GE1).

La alternativa propuesta implementación del MAE evidencia la respuesta a la situación del contexto, en consideración a que el CECAT “Marcial Acharán”, oferta la secundaria técnica y los estudiantes en su mayoría son de escasos recursos económicos provenientes de los distritos aledaños de Trujillo; dan mayor importancia al área de educación para el trabajo, descuidando las demás especialmente el área de Matemáticas. Todo esto; sumado al manejo inadecuado del tiempo y el manejo deficiente de estrategias metodológicas en las actividades pedagógicas por parte de los docentes a traído como consecuencia que en las pruebas ECE de los años 2015 y 2016 se obtenga bajos logros de aprendizaje. En esta línea, las sesiones de aprendizaje que desarrollen los docentes del área de matemáticas deben partir de situaciones significativas para desarrollar las diferentes competencias y enfrentar curricularmente las características descritas; el MAE va a permitir detectar los aciertos y dificultades de los docentes para brindarle el acompañamiento de manera adecuada y evaluar finalmente los resultados en los aprendizajes que desarrollan los estudiantes.

El MAE como alternativa de solución se fundamenta en los siguientes marcos conceptuales que cristalizan la intencionalidad del líder pedagógico en el marco de una gestión escolar basada en los aprendizajes de los estudiantes.

El Monitoreo es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. Acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua. Es el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica. (Minedu, 2017, p.10)

Por otro lado, Vesub y Alliaud (2012) reconocen que el acompañamiento es un proceso que debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes noveles como de quienes actúan como formadores/ colaboradores o mentores. De esta manera se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la escena laboral. Considerando que la evaluación debe impulsar el mejoramiento continuo de

la práctica, es necesario que se efectuó a lo largo del año escolar. Esto “solo es posible si hay reflexión permanente de parte de quienes trabajan en las instituciones educativas y seguimiento al desempeño (propio y de otros) de acuerdo con estándares de calidad y compromisos adquiridos”. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 11). Lo expuesto se cristalizará principalmente en dos acciones transversales del diseño del plan del MAE: Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia de resolución de problemas a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula y Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencias del área de Matemática.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación de la propuesta sobre el MAE; es el caso de la Buena Práctica: Potenciando el liderazgo directivo, logramos aprendizajes significativos ejecutada en la UGEL de Morropón del DRE de Piura, cuyos resultados fueron el 100% de I.IEE. monitoreadas al menos tres veces al año, con la participación de los coordinadores de núcleo, especialistas de la UGEL y las redes educativas, primer lugar en la región en la Evaluación Censal de Estudiantes 2015, 62% en comprensión lectora y 52,6% en matemática en segundo grado de primaria. Los logros e incidencias de esta experiencia serán tomadas en cuenta en el planteamiento de las estrategias y acciones del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la IE CECAT “Marcial Acharán” de Trujillo.

El MAE permite delimitar las responsabilidades del líder pedagógico y los docentes, principalmente. En ese sentido corresponde al directivo: conducir a su equipo docente hacia niveles superiores de desempeño, posibilitando así el logro de las metas de mejora de los aprendizajes de los estudiantes; mientras que, al docente le corresponde reflexionar sobre su práctica pedagógica, y tener la predisposición para la actualización continua, empoderarse de su labor docente para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Si un docente demuestra escasa pasión por su tarea será difícil que sus estudiantes se muestren apasionados por aprender. También sabemos que lo que haga o diga el director es un elemento fundamental que determina la motivación, la implicación y el compromiso de los docentes de su escuela (Leithwood y Beatty, 2008). Efectivamente, unas palabras de ánimo, un reconocimiento en público o en privado, la demostración de interés, consideración y afecto del director hacia un

docente, puede hacer más que muchas otras acciones de mejora. Y el MAE es un elemento esencial para reforzar esta motivación.

La implementación del Plan de MAE de la práctica pedagógica guarda relación con los siguientes procesos de la gestión escolar: Proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PE01.3); Proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, Proceso de preparar las condiciones para el aprendizaje (PO2.2), Proceso fortalecimiento del desempeño docente, subproceso trabajo colegiado (PO03.1) y el Proceso realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3). Finalmente, se vincula con el Proceso monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

El líder pedagógico, además de lo antes descrito al implementar el Plan de MAE, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como crear un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDDirectivo). 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 técnica. Este es, precisamente, el principal reto de la gestión del clima en la escuela; construir una convivencia escolar democrática requiere revertir la cultura autoritaria sobre la que históricamente se ha construido la escuela.

En este sentido el líder pedagógico, como gestor curricular debe generar espacios a fin de que los docentes hagan un ejercicio reflexivo para que discutan pedagógicamente los temas curriculares. En ese sentido, es recomendable lo siguiente: formar equipos que dialoguen sobre las competencias asociadas al área de matemáticas para comprender a cabalidad los cambios, las permanencias y las implicancias que esto tiene en la práctica; fomentar el trabajo integrado entre grupos de colegas del área de matemáticas para el análisis de la progresión de la competencia desde la mirada del enfoque de resolución de problemas, de modo tal que se reflexione en torno a que cada docente contribuye al logro de aprendizajes. Frente a todo lo expuesto la implementación del MAE va a contribuir en plasmar la gestión curricular desde la participación de los distintos actores educativos teniendo como

directriz el trabajo colaborativo para el fortalecimiento de las capacidades de la práctica pedagógica.

El equipo directivo de la Institución Educativa CECAT “Marcial Acharán”, en las actuales circunstancias presenta dificultades para implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica por excesivos trámites administrativos, algunos docentes tienen poca predisposición para brindar su tiempo fuera de su jornada laboral, los docentes de matemáticas están a punto de cesar por límite de edad y evaden participar de las convocatorias de reflexión ; para ello los directivos deberán superar los riesgos como los escasos espacios para la asesoría personalizada y reuniones de reflexión; situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento y creando un ambiente de confianza y asertividad entre los docentes. Para afrontar los riesgos y dificultades, se plantea la propuesta del MAE, haciendo uso de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento, que permita recoger necesidades y demandas para un asesoramiento oportuno, así como crear los espacios para realizar, talleres, reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque permitirá intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con la labor docente; de esta manera, se fortalecerá sus capacidades profesionales a fin de mejorar su práctica pedagógica que va a permitir mejores logros de aprendizaje en los estudiantes.

Finalmente se evaluarán los procesos del Plan de MAE mediante el análisis reflexivo con el equipo docente de los resultados de la sistematización de las evidencias registradas en el desarrollo de cada una de las actividades de su implementación. Dicha evaluación se basará principalmente en acciones de mejora que será brindado por representantes de los diferentes actores educativos.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. El Monitoreo, Acompañamiento y evaluación del desempeño docente se sustenta en el siguiente marco conceptual:

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. Para entender en que consiste el monitoreo en este acápite se hará la definición del monitoreo pedagógico, de las estrategias e instrumentos que se utilizan en las visitas al aula.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico “Es el proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa” (Minedu, 2014, p. 13); también se define “como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes (Minedu, 2016, p. 9), en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la competencia de resolución de problemas en los estudiantes de educación del II grado de secundaria del CECAT “Marcial Acharán” para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción.

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de 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. (Minedu, 2014)

5.1.1.1.2. *Estrategias del monitoreo pedagógico.* El monitoreo no es exclusivo del director, existen otras estrategias que pueden utilizarse para hacerlo viable. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes Según el Minedu (2017) podrían ser:

- Visita al aula. El director o un directivo visitan el aula del docente para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado. El propósito es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados.

- Observación entre pares. Cada docente se constituye en experto de aquellas prácticas que mejor ejecutan. Por turnos, el docente experto visita a otro que tiene dificultades, para registrar los avances. El propósito es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo.

- Autogestión. Cada docente conoce cuáles son las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado, entonces va tomando nota de su propio avance. En algunas experiencias internacionales como el programa Métricas de la Enseñanza Eficaz, los docentes registran sus propias sesiones de clase en video, posteriormente las analizan, toman notas de los puntos fuertes y débiles y comparten con el resto de colegas los videos de aquellas sesiones que ellos mismos decidan.

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

- Ficha de observación. Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla el desarrollo de la sesión de aprendizaje en los siguientes aspectos: uso efectivo del tiempo, uso de herramientas pedagógicas, uso de materiales y recursos educativos y gestión del clima escolar en la institución educativa CECAT Marcial Acharán.

- 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.

En la propuesta planteada sobre monitoreo, se utilizará las siguientes estrategias con los docentes del área de matemáticas: visitas al aula y observación entre pares.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. En este acápite se tratará sobre la definición del acompañamiento pedagógico, las estrategias e instrumentos a utilizarse en el asesoramiento a los docentes luego del monitoreo:

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Para el Minedu (2017, p. 41), es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes –de manera individual y colectiva– la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. En ese marco, el monitoreo en aula y las reuniones de interaprendizaje, así como otras prácticas, se sitúan en una estrategia de acompañamiento pedagógico liderada por el director. No es un proceso evaluativo ni punitivo, sino un proceso que busca la mejora continua a través del uso de prácticas colaborativas entre los docentes y el director de una I. E. o una red educativa”.

Autores como Vesub y Alliaud (2012), destacan la importancia de la reflexión sobre la práctica como central durante el proceso de acompañamiento pedagógico apoyada en la revisión de la teoría acerca de lo que funciona o no en pedagogía, la revisión de los propios esquemas mentales, los sistemas de creencias, las rutinas, los hábitos y las actitudes que se visibilizan en el actuar. En ese sentido, mencionan que “se trata de llevar a cabo un proceso de auto y co-análisis que oriente el desarrollo en tres planos: personal, profesional e institucional. Para cambiar o mejorar las prácticas los docentes requieren de apoyo externo, de estructuras y dispositivos que actúen como mediadores y facilitadores del cambio” (Vesub y Alliaud, 2012, p. 41).

5.1.1.2.2. Estrategias del acompañamiento pedagógico. El acompañamiento debe adecuarse a las necesidades de cada docente de la institución educativa. Si de lo que se trata es de poner el ojo en los desempeños con el fin de dinamizarlo en torno a las exigencias del Currículo, es de entender que los procedimientos que se utilicen no sean los mismos para uno u otro docente. Menos aún, los docentes no pueden recibir la misma retroalimentación. Por ello, el directivo en su rol de acompañante necesita contar con un repertorio amplio de estrategias que puede utilizar con buen criterio. El Minedu (2017), plantea las siguientes Estrategias:

- Visitas 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 escuela.

- Círculos de interaprendizaje. Son espacios 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. Además, demanda el registro de las ideas fuerza de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión. A través de la red que se teje, se fortalece la comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica educativa.

- Pasantías. Consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño en la aplicación de determinada estrategia. La observación es participante. Requiere que previamente se identifiquen buenas y malas prácticas durante el proceso pedagógico, la aplicación de determinada metodología o estrategia. Asimismo, requiere que se prevea quién atenderá el aula del docente que realizará la pasantía.

- Jornadas de autoformación docente. Fortalecen las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente.

- Comunicación 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 diálogo 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. Resulta complementaria a los círculos de aprendizaje.

- 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.

- Talleres de seguimiento. e 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.

En la propuesta planteada sobre acompañamiento, se utilizará las siguientes estrategias con los docentes del área de matemáticas: visitas al aula, observación entre pares, círculos de interaprendizaje.

5.1.1.2.3. Instrumentos de acompañamiento. En el presente trabajo se utilizarán los siguientes instrumentos: la Guía de observación y el cuaderno de campo por que permiten la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de aprendizaje para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. Y estos mismos documentos van a permitir determinar temas de interés común para tratarlos en los círculos de interaprendizaje.

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente. En esta parte del marco conceptual se tratará sobre la definición de evaluación del desempeño docente, las estrategias e instrumentos que se usarán en este proceso:

5.1.1.3.1. Definición de evaluación. Evaluar la práctica 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. Efectivamente, que cada docente conozca sus fortalezas y debilidades es un elemento fundamental para optimizar su desempeño, a la vez que 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” (Minedu, 2017, p. 56).

Para Valdés (2000), la evaluación de la práctica pedagógica del docente es más bien una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente. Otra de las definiciones de la evaluación de la práctica docente es que:

“no debe tener como objetivo vigilar, controlar, castigar, ni excluir, sino favorecer el perfeccionamiento del profesorado a través de la identificación de aquellas cualidades que conforman a un buen docente. La evaluación como forma de control, exclusión, vigilancia y control, es desnaturalizada e inaceptable, pues desfigura la profesionalización, la formación y el desempeño de los docentes” (Chaparro, Farfán, Rincón y Jaime, 2008, p. 172).

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación.* Para algunos autores, señalan que la evaluación del profesorado responde a dos propósitos: responsabilidad y desarrollo profesional. Es decir, para reunir datos que establezcan los niveles mínimos aceptables de competencia logrados por los docentes; y para reunir datos que ayuden a crecer a los docentes cuyo desempeño requiere avanzar a niveles mayores de competencia (Millman y Darling-Hammond, 1997)

En términos generales, podríamos decir que el primer propósito distingue a las evaluaciones de carácter administrativo, relacionadas con las demandas de movilidad y permanencia en la carrera pública magisterial; y el segundo a las evaluaciones de carácter formativo, dirigidas a aportar evidencias sobre las debilidades y fortalezas de la práctica para mejorar los desempeños y promover el desarrollo profesional. Es en este segundo ámbito que se sitúa fundamentalmente la evaluación efectuada en la misma institución educativa (Murillo, 2007).

Las estrategias de evaluación de acuerdo al Minedu (2017) estas estrategias son:

La observación de clases que permite evaluar las capacidades pedagógicas, el sistema de relaciones interpersonales con sus estudiantes, la responsabilidad en el desempeño de sus funciones, la emocionalidad y los resultados de su labor educativa; Otra estrategia es la autoevaluación, donde el mismo docente se evalúa las capacidades pedagógicas, sistema de relaciones interpersonales con sus estudiantes, responsabilidad en el desempeño de sus funciones; la coevaluación, es otra estrategia un docente que permite que un docente par evalúe las capacidades pedagógicas, sistema de relaciones interpersonales con sus estudiantes, responsabilidad en el

desempeño de sus funciones; finalmente la heteroevaluación, estrategia mediante el cual los estudiantes evalúan las capacidades pedagógicas de su docente, sistema de relaciones interpersonales con sus estudiantes, responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

En la presente propuesta solamente emplearemos los tipos de evaluación: la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación.

5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación del desempeño docente. Según el Minedu (2017, p. 68) Destacan tres tipos de instrumentos de recogida de información para el desarrollo de una evaluación objetiva. Se les denomina métodos cerrados dado que enfatizan en la reunión de datos alrededor de aspectos específicos del comportamiento. Veamos:

Lista de control, consiste en un listado de ítems que hacen referencias a características referidas a diferentes categorías a observar sobre las cuales el director tendrá que marcar si se producen; escalas de observación, permiten el registro sistemático de una serie de rasgos o características a observar en los docentes; códigos de categorías, la categorización permite asignar lo que se observa a un sistema de categorías que pueden clasificarse y permite distinguir qué conductas son relevantes para nuestro problema de estudio.

También pueden utilizarse los conocidos como métodos abiertos de observación. Consisten en notas, narraciones, informes, así como películas o cintas de video y suponen un esfuerzo para describir objetivamente el comportamiento para evitar las interpretaciones (Wright, 1969 citado por el Minedu, 2017). Especialmente interesante es el portafolio o carpeta de evidencias. Se entiende como tal “un archivo, un expediente donde se colocan, de manera ordenada, con arreglo a una guía preconcebida, documentos relativos a un grupo de actividades del profesor que sirven para testimoniar una parte de su desempeño profesional” (Valdés, 2009, p. 97). A este portafolio o carpeta pueden aportar tanto el evaluado como el evaluador durante el proceso. Solo debe tenerse en cuenta que al momento de ingresar una evidencia en esta carpeta es recomendable dar prioridad a aquellas que constituyan manifestaciones de desempeños extremos (no satisfactorios o sobresalientes) (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

5.1.2 Área curricular de matemática. El área de matemáticas ofrece herramientas para el análisis, modelación, cálculo, medición y estimación de la realidad, que facilitan mayor precisión para la comprensión de problemas y mejores

posibilidades de predicción. De este modo, impulsa significativamente el desarrollo de competencias matemáticas en los estudiantes para hacer frente a la realidad.

La finalidad de la matemática en el currículo es desarrollar formas de actuar y pensar matemáticamente en diversas situaciones que permitan al estudiante interpretar e intervenir en la realidad a partir de la intuición, planteando supuestos, haciendo inferencias, deducciones, argumentaciones, demostraciones, formas de comunicar y otras habilidades, así como el desarrollo de métodos y actitudes útiles para ordenar, cuantificar, medir hechos y fenómenos de la realidad, e intervenir conscientemente sobre ella. (Minedu, 2015, p.10)

5.1.2.1. Enfoque del área de matemáticas. Actualmente en el área de matemáticas asume un enfoque centrado en la resolución de problemas con la intención de promover formas de enseñanza y aprendizaje a partir del planteamiento de problemas en diversos contextos. A través de la resolución de problemas y del entorno del estudiante, va a permitir al estudiante construir significados, organizar objetos matemáticos y generar nuevos aprendizajes en un sentido constructivo y creador de la actividad humana. (Minedu, 2015)

5.1.2.2. Competencias. De acuerdo al Minedu (2016) a través del enfoque de resolución de problemas el área de matemáticas desarrolla cuatro competencias en los estudiantes:

5.1.2.2.1. Resuelve problemas de cantidad. Esta competencia implica, por parte de los estudiantes, la combinación de las siguientes capacidades: Traduce cantidades a expresiones numéricas; comunica su comprensión sobre los números y las operaciones; usa estrategias y procedimientos de estimación y cálculo; argumenta afirmaciones sobre las relaciones numéricas y las operaciones.

5.1.2.2.2. Resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambios. Esta competencia implica, por parte de los estudiantes, la combinación de las siguientes capacidades: Traduce datos y condiciones a expresiones algebraicas; comunica su comprensión sobre las relaciones algebraicas; usa estrategias y procedimientos para encontrar reglas generales; y argumenta afirmaciones sobre relaciones de cambio y equivalencia.

5.1.2.2.3. Resuelve problemas de forma, movimiento y localización. Esta competencia combina las siguientes capacidades: Modela objetos con formas geométricas y sus transformaciones; Comunica su comprensión sobre las formas y

relaciones geométricas; usa estrategias y procedimientos para orientarse en el espacio; y Argumenta afirmaciones sobre relaciones geométricas.

5.1.2.2.4. Resuelve problemas de gestión de datos e incertidumbre. Esta competencia implica, por parte de los estudiantes, la combinación de las siguientes capacidades: Representa datos con gráficos y medidas estadísticas o probabilísticas; comunica la comprensión de los conceptos estadísticos y probabilísticos; usa estrategias y procedimientos para recopilar y procesar datos; y sustenta conclusiones o decisiones con base en información obtenida.

5.1.2.3. Estrategias metodológicas para desarrollar el aprendizaje en el área de matemáticas. A continuación se presenta algunas estrategias de problemas matemáticos, no sin antes definir este término: “las estrategias para resolver problemas se refieren a las operaciones mentales utilizadas por los estudiantes para pensar sobre la representación de las metas y los datos, con el fin de transformarlos y obtener una solución” (Poggioli 1999, p.26). En este sentido, señala que estas estrategias comprenden los métodos heurísticos, los algoritmos y los procesos de pensamiento divergente. Los métodos heurísticos son “estrategias generales de resolución y reglas de decisión utilizados por los solucionadores de problemas, basadas en la experiencia previa con problemas similares. Estas estrategias indican vías o posibles enfoques a seguir para alcanzar una solución” (Poggioli, 1999,p.27).

En tal sentido, autores como Mayer y Stenberg (citados por Poggioli, 1999) han señalado que los tipos de conocimientos necesarios para resolver un problema incluyen: el conocimiento declarativo (conceptual), conocimiento lingüístico, referido al lenguaje como palabras, frases, oraciones, entre otros; conocimiento semántico, es decir significado de las palabras o términos; conocimiento esquemático, que se refiere a los diferentes tipos de problemas; conocimiento procedimental, es decir, de los algoritmos u operaciones necesarias para resolver el problema; conocimiento estratégico que se refiere a los tipos de conocimientos y de los métodos heurísticos. Los métodos heurísticos generales. Comprenden diversos procedimientos, en este sentido Poggioli (1999), refiere los siguientes: Trabajar en sentido inverso. Este procedimiento de trabajar de atrás hacia delante es usado en Geometría y consiste en convertir las metas en datos y partir de allí resolver el problema. De acuerdo con Salazar (2000), esta estrategia es parecida a la que se utiliza en la vida diaria, cuando por ejemplo, se pierde un objeto y se trata de visualizar o desandar los pasos realizados con el fin de determinar donde se pudo haber perdido el objeto.

Otro método es subir la cuesta. Según Poggioli (1999) consiste en avanzar desde la situación actual a otra que esté más próxima a la meta, de manera que el solucionador, al encontrarse en ese estado más cercano, evalúe el nuevo estado en el que esté después de cada posible movimiento, pudiendo seleccionar siempre el que éste más próximo de la meta; un tercer método es el Análisis medios-fin. Se basa en la descomposición de la meta en submetas para luego ir solucionándolas en forma individual, una a una, hasta completar la solución final.

Otras estrategias heurísticas que según Salazar (2000), permiten la resolución de problemas se refiere al Ensayo y error: Es una estrategia útil para resolver cierto tipo de problemas como por ejemplo los de selección, en donde se proporcionan varias alternativas de posibles soluciones y el individuo debe probar cada una, hasta llegar a la respuesta correcta; la estrategia de hacer un dibujo, permite representar los datos o información que suministra el problema, esta estrategia es de gran utilidad ya que permite visualizar mejor la situación planteada y por ende contribuye a que el estudiante comprenda mejor y genere nuevas ideas de resolución; Resolver un problema más simple: Consiste en simplificar el problema, resolverlo con cantidades pequeñas o tratar de plantearse uno relacionado pero más sencillo. Ello puede ayudar a entender el problema, por lo que se puede enseñar a los alumnos para que utilicen esta estrategia cuando les cueste comprender una situación dada.

Otras estrategias son: El uso de algoritmos que de acuerdo a Poggioli (1999), se refiere a procedimientos más específicos que indican paso a paso la solución de un problema. Los algoritmos, al contrario de los métodos heurísticos, constituyen estrategias específicas que garantizan el alcance de los objetivos o solución del problema. Sin embargo, cabe destacar que los procedimientos heurísticos son más útiles que los algoritmos cuando no se conoce la solución del problema; Procesos de pensamiento divergente, estrategia relacionada con la creatividad, originalidad e inspiración, implica la generación de perspectivas o enfoques alternativos de solución.

Finalmente, es importante señalar que existen otras estrategias y técnicas para resolver problemas que han sido desarrolladas por diferentes autores, sin embargo, las presentadas en este trabajo son de gran utilidad para ser comprendidas y aplicadas por los docentes, tanto en el ámbito personal como en el pedagógico.

5.1.2.4. Recursos metodológicas para desarrollar el aprendizaje en el área de matemáticas. Dentro de los recursos metodológicos a emplear tenemos: El ambiente, el tiempo, el recurso humano, los medios y materiales. Los recursos metodológicos

deben partir de las experiencias y situaciones concretas, por lo que más de una ocasión habrá que acoplar algunas de estas formas de organizar las actividades a las condiciones y posibilidades concretas de cada realidad. El juego, el trabajo en equipo, la asamblea, el dentro-fuera, los talleres y las normas grupales, como algunas de las herramientas con las que podemos trabajar sobre el espacio donde se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje. Muchos de estos recursos se vienen utilizando dentro de las aulas pero cuesta considerarlo para el espacio exterior.

5.1.2.5. Planificación de sesiones de aprendizaje del área de matemática. Las sesiones de aprendizaje se planifican y se ejecutan de acuerdo con el estilo de cada docente. No hay fórmulas ni rutas preestablecidas, sin embargo, esto no quita que se atienda la siguiente sugerencia: Programar la sesión de aprendizaje en función de las capacidades e indicadores; Los conocimientos tienen sentido en la medida que contribuyan a desarrollar capacidades; Considerar estrategias para el desarrollo de capacidades y competencias; Abordar de manera articulada las capacidades para garantizar aprendizajes más significativos y funcionales; Activar permanentemente la recuperación de los saberes previos; Generar el conflicto cognitivo que susciten la reflexión permanente de los estudiantes; Proveer estrategias que propicien la reflexión permanente del estudiante sobre su propio aprendizaje para contribuir al desarrollo de la meta cognición; Promover situaciones de participación activa y cooperativa que le permita el desarrollo de actitudes y valores; y Evaluar durante todo el proceso.

Las fases de una sesión de aprendizaje de matemáticas son: Momento de iniciación, en esta fase se debe tener en cuenta la motivación, recuperación de saberes previos y el conflicto cognitivo; Momento de proceso, corresponde a esta fase el procesamiento, aplicación transferencia y reflexión; Momento de cierre, en esta fase se hace la sistematización, el resumen y la meta cognición.

5.1.2.6. Estrategias que favorecen el clima en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje del área de matemáticas. Para promover un ambiente de respeto y proximidad el docente, al comunicarse con los estudiantes, debe mostrar buen trato y respeto hacia ellos, resguarde su dignidad y evite el uso de cualquier tipo de manifestación verbal o no verbal que los discrimine, los ofenda. Además, el docente intervenir si observa alguna falta de respeto entre estudiantes; es decir debe dirigir, limitar o mediar en una situación de conflicto (Minedu, 2017).

Para regular positivamente el comportamiento de los estudiantes en el aula el docente debe utilizar, mecanismos positivos que promuevan la autoregulación del

comportamiento o dirigen la atención de los estudiantes hacia las conductas esperadas o positivas, a través de : la comprensión o reflexión sobre la utilidad o sentido de las normas; el reforzamiento social positivo al buen comportamiento; establecer o recordar oportunamente las normas de convivencia; el modelado empleado por el docente para ejemplificar el buen comportamiento; y dirigir sutilmente y de buena manera la atención hacia un ejemplo positivo de comportamiento (Minedu, 2017)

5.2 Experiencia Exitosa

Se destaca la experiencia pedagógica titulada "Fortalecimiento de las buenas prácticas pedagógicas para el desarrollo de capacidades de las estudiantes de la IE Nuestra Señora de Lourdes", ubicada en el distrito de pampas, provincia de Tayajaca, Región de Huancavelica, (2012-2015). La sistematización tuvo como propósito analizar y reflexionar sobre el proceso de fortalecimiento de las buenas prácticas pedagógicas para el desarrollo de capacidades de las estudiantes; comunicar a toda la comunidad educativa los procesos y los resultados de la experiencia realizada para contribuir con ello a la mejora de la práctica docente, tiene como actores y destinatarios principales al equipo de dicha institución, conformado por directivos, coordinadores pedagógicos y docentes.

Cabe destacar la participación activa de la directora Sor Vilma María Nieva Navarro y de todos los docentes, estudiantes y padres de familia que favoreció la ejecución del proyecto. Las acciones desarrolladas son: Evaluación, que consistió en una autoevaluación, obteniendo datos estadísticos, orientada a impulsar los procesos de reflexión y planificación. Reflexión referente al enfoque curricular, los Objetivos educativos, la Evaluación. Planificación e implementación se asumió la siguiente meta, llegar a ser una: Comunidad Educativa con un clima institucional óptimo que fomenta el desarrollo de capacidades y la práctica de valores; comprometidos con el cambio para ser agentes transformadores de la sociedad. Sistematización, se desarrolla siguiendo los avances de la implementación de la línea de mejora.

Los resultados obtenidos en el año 2014: 95% de docentes monitoreados por lo menos dos veces en el año; 95% de docentes participan en la observación entre pares; 90% de docentes participan en los círculos de interaprendizaje; 80% directivos y

docentes actualizados en buenas prácticas pedagógicas; 90% de la comunidad educativa involucrada con las buenas prácticas pedagógicas y la pedagogía del Amor.

El aporte de esta experiencia exitosa es enorme a nuestra propuesta porque permite comprender que el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente es un proceso sistémico y continuo que necesita la participación de toda la comunidad educativa, especialmente los docentes y el director tiene que crear espacios de reflexión y análisis de los resultados para la toma de decisiones que conlleve a dar solución al problema priorizado Nivel insatisfactorio de aprendizaje, del área de Matemática, en los estudiantes del II grado del nivel secundario de la Institución Educativa CECAT “Marcial Acharan” del distrito de Trujillo UGEL 04 - Trujillo Sur Este. Por los resultados obtenidos en esta experiencia corrobora una vez más que la propuesta del MAE, es una alternativa de solución fundamental para mejorar el desempeño de los docentes para mejorar los niveles de logro de los aprendizajes de los estudiantes.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. En el presente Plan de Acción se ha formulado el siguiente objetivo principal:

- Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de las competencias del área de matemáticas 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 CECAT “Marcial Acharán” de Trujillo, provincia de Trujillo - UGEL 04 – Trujillo Sur Este - La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Se ha formulado tres objetivos que a continuación se detalla:

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de matemáticas a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el uso pedagógico del tiempo, los procesos pedagógicos y el clima escolar.

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

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

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 Matemáticas; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia resolución de problemas del área de

matemáticas. 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/TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA																
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D							
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de matemáticas.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de matemáticas a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el uso pedagógico del tiempo, los procesos pedagógicos y el clima escolar.	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas al aula atendidas.	Visita al aula: • Observación por el directivo. • Observación entre pares.	1.1 Taller de sensibilización, elaboración del plan e instrumento de monitoreo.	Equipo directivo	x																
					1.2 Elaboración del cronograma de visitas opinadas • Visita al aula por el director y observación de la clase por otro docente.	Equipo directivo Docente par	x																
					1.3 Elaboración del Cronograma de visitas inopinadas • Visita al aula por el directivo.	Equipo directivo	x	x	x	x	x	x	x	x	x								
					1.4 Sistematización y comunicación de resultados.	Equipo directivo								x								x	
					1.5 Jornada pedagógica de reflexión y autorreflexión.	Equipo directivo									x								x
					Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de matemáticas.	Porcentaje de visitas al aula para el acompañamiento pedagógico.	100% de visitas al aula ejecutadas.	Visita al aula. Observación entre pares. Círculos de interaprendizaje.	2.1 Taller de sensibilización y elaboración del plan de acompañamiento.	Equipo directivo	x												
2.2 Elaboración del cronograma de acompañamiento.	Equipo directivo	x																					
2.3 Asesoría después de cada visita por parte del director u docente par con	Equipo directivo Docentes	x	x	x					x	x	x	x	x	x							x		

					el docente monitoreado.														
					2.4 ejecución de talleres de círculos de interaprendizaje para ver temas en común.	Equipo directivo													x
					2.5 Sistematización y comunicación de resultados.	Equipo directivo													x
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias del área de matemáticas.	Porcentaje de jornadas de reflexión de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	100% de jornadas de reflexión ejecutadas.	Autoevaluación. Coevaluación. Heteroevaluación.	3.1 Taller de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, Coevaluación y Heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE	x												
					3.2 Jornada de trabajo sobre autoevaluación, Coevaluación y heteroevaluación: Grabado de sesión de clase, entrevista entre pares y Encuesta de satisfacción para estudiantes.	Equipo directivo Comité MAE						x	x	x	x	x	x		x
					3.3 Sistematización de resultados de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Equipo directivo Comité MAE													x
					3.4 Elaboración del plan de mejora en base a los resultados.	Equipo directivo Comité MAE													x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de monitoreo y evaluación es un elemento esencial para el logro de los objetivos formulados en el presente plan de acción, puesto que a partir del recojo sistemático de información relevante en el proceso de implementación va a permitir detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

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

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS (TIPOS)	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de matemáticas a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el uso del tiempo pedagógico, los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas por docente para el recojo de información	Visita al aula: • Observación por el directivo • Observación entre pares	1.1 Taller de sensibilización, elaboración del plan e instrumento de monitoreo.	Directivos Docentes			X				- Acta de asistencia - Plan de monitoreo - Instrumentos contextualizados	- Guía de observación - Cuaderno de campo	- Plan de monitoreo - Hoja de ruta - Material de información - Carpeta pedagógica	90% de visitas ejecutadas
			1.2 Elaboración del cronograma de visitas opinadas • Visita al aula por el director y observación de la clase por otro docente	Directivos Docentes		X				- Cronograma de monitoreo				
			1.3 Elaboración del Cronograma de visitas inopinadas • Visita al aula por el directivo.	Directivos Docentes		X				- Plan de monitoreo - Informe de monitoreo				
			1.4 Sistematización y comunicación de resultados	Directivos						- Cuadros estadísticos				
			1.5 Jornada pedagógica de reflexión y autorreflexión.	Directivos Docentes		X				- Acta de asistencia				
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de Matemática.	Porcentaje de visitas al aula para el acompañamiento pedagógico	Visita al aula Observación entre pares Círculos de interaprendizaje	2.1 Taller de sensibilización y elaboración del plan de acompañamiento	Directivos Docentes		X				- Acta de asistencia - Plan de acompañamiento	- Guía de observación - Cuaderno de campo	- Plan de acompañamiento del taller con los círculos de interaprendizaje - Información impresa	90% de vistas al aula ejecutadas	
			2.2 Elaboración del cronograma de acompañamiento	Directivos Docentes		X				- Plan de acompañamiento				
			2.3 Asesoría después de cada visita por parte del director u docente par con el docente monitoreado	Directivos Docente		X				- Acta de acompañamiento				
			2.4 ejecución de talleres de círculos de interaprendizaje para ver temas en común.	Directivos Docentes		X				- Acta de asistencia				

			2.5 Sistematización y comunicación de resultados	Directivos docentes		X					- Acta de asistencia			
			2.6 Jornada pedagógica de reflexión y autorreflexión.	Directivos docentes		X					- Acta de asistencia			
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias del área de Matemáticas.	Porcentaje de jornadas de reflexión para la evaluación de la práctica docente	Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación	3.1 taller de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, Coevaluación y Heteroevaluación de la práctica docente	MAE Equipo directivo Comité		X					- Acta de asistencia - Informes de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación - Video de sesiones de clase	Ficha de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación Cuaderno de campo Guía de observación	- Protocolo de acompañamiento - Carpeta pedagógica - Plan de monitoreo y acompañamiento - Informes de monitoreo y acompañamiento	90% de jornadas de reflexión ejecutadas
			3.2 Jornada de trabajo sobre autoevaluación, Coevaluación y heteroevaluación: Grabado de sesión de clase, entrevista entre pares y Encuesta de satisfacción para estudiantes	Equipo directivo Comité MAE		X								
			3.3 Sistematización de resultados de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Equipo directivo Comité MAE		X								
			3.4 Elaboración del plan de mejora en base a los resultados.	Equipo directivo Comité MAE		X								

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

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

También es importante señalar los riesgos que hay que afrontar y las medidas a adoptarse para lograr los objetivos trazados. Por tal razón a continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción

Objetivos Especifico	Riesgos	Medidas A Adoptarse
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de matemáticas a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia al monitoreo - Escasos espacios para organizar el monitoreo sostenido - Docente que están por cesar por límite de edad 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización sobre la importancia e impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes - Conformación y capacitación de equipos de docentes de apoyo al monitoreo pedagógico - Adaptación de las estrategias e instrumentos de monitoreo.
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de matemáticas.	<ul style="list-style-type: none"> - Limitación del tiempo para organizar el acompañamiento permanente - Poca apertura a recibir sugerencias - Celo profesional - Poca predisposición de los docentes para conversar fuera de su jornada laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar talleres de capacitación y participación de los docentes en la formulación del plan de acompañamiento
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias del área de matemáticas.	<ul style="list-style-type: none"> - Temor a una evaluación punitiva - Poca disposición a la evaluación entre pares - Escaso compromiso para participar de todo el proceso de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar las estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente considerando las experiencias exitosas.

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

8. Presupuesto

Definidas las actividades del Plan de acción es crucial asignarle su presupuesto para controlar las operaciones y resultados. Todas las acciones necesitan ser cuidadosamente presupuestadas para poder tener una visión general del costo total y para identificar formas de financiarlo.

Para mayor claridad se presenta el siguiente cuadro que detalla el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción. Dicho cuadro está constituido por una 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. Frente a lo detallado se presenta el siguiente cuadro:

ACTIVIDAD	REALIZACION	MONTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
1.1 Taller de sensibilización, elaboración del plan e instrumento de monitoreo.	Primera semana de marzo	S/40.00 para 40 docentes	Recursos propios
1.2 Elaboración del cronograma de visitas opinadas Visita al aula por el director y observación de la clase por otro docente	Primera semana de marzo Segunda semana de marzo hasta noviembre	S/20.00 para 40 docentes	
1.3 Elaboración del Cronograma de visitas inopinadas Visita al aula por el directivo.	Segunda semana de marzo hasta noviembre	S/40.00 para 40 docentes	
1.5 Jornada pedagógica de reflexión y autorreflexión.	Primera semana de agosto Última semana de agosto	S/.40.00 para 40 docentes	
2.1 Taller de sensibilización y elaboración del plan de acompañamiento	Primera semana de marzo	S/.40.00 para 40 docentes	
2.2 Elaboración del cronograma de acompañamiento	Primera semana de marzo	S/.20.00 para 40 docentes	
2.3 Asesoría después de cada visita por parte del director u docente par con el docente monitoreado	Segunda semana de marzo a noviembre	S/.20.00 para 40 docentes	
2.4 ejecución de talleres de círculos de interaprendizaje para ver temas en común.	Primera semana de agosto Última semana de diciembre	S/.40.00 para 40 docentes	

2.6 Jornada pedagógica de reflexión y autorreflexión.	Primera semana de agosto Última semana de diciembre	S/.40.00 para 40 docentes	
3.1 taller de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, Coevaluación y Heteroevaluación de la práctica docente	Primera semana de Marzo	S/.40.00 para 40 docentes	
3.2 Jornada de trabajo sobre autoevaluación, Coevaluación y heteroevaluación: Grabado de sesión de clase, entrevista entre pares y Encuesta de satisfacción para estudiantes	Segunda semana de marzo a noviembre	S/.60.00 para 40 docentes	
3.3 Sistematización de resultados de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Abril a julio	S/.20.00 para 40 docentes	
3.4 Elaboración del plan de mejora en base a los resultados.	Segunda semana de agosto a noviembre	S/.20.00 para 40 docentes	

Figura 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

Durante el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico se han desarrollado varios módulos formativos que ha permitido promover en los directivos de las instituciones educativas, el análisis, la reflexión y la acción, tanto individual como grupal, para incentivar la búsqueda y puesta en práctica de respuestas a las necesidades y demandas como es el caso el “Nivel insatisfactorio de aprendizaje, en el área de Matemática, en los estudiantes del II grado del nivel secundario de la institución educativa CECAT “Marcial Acharan” del distrito de Trujillo UGEL 04 - Trujillo Sur Este - La libertad.

El módulo 0, ha tenido como finalidad la inducción y el empoderamiento de los directores de las instituciones educativas en la metodología de estudio y el desarrollo de diferentes estrategias de aprendizaje autónomo como el manejo adecuado de herramientas tecnológicas y desde el enfoque del liderazgo pedagógico ha orientado como formular una ruta de cambio que en su proceso se ha logrado priorizar el problemas “Nivel insatisfactorio de aprendizaje, en el área de matemática, en los estudiantes del II grado del nivel secundario de la institución educativa “CECAT Marcial Acharan” del distrito de Trujillo UGEL 04- Trujillo Sur Este.

El módulo 1, denominado Dirección escolar: Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa, ha permitido hacer un análisis reflexivo sobre el problema priorizado y los desafíos, retos y alternativas de solución de la gestión escolar para construir una comprensión clara de esa complejidad y ser capaces de dar una respuesta organizada al problema priorizado: Nivel insatisfactorio de aprendizaje, en el área de matemática.

El módulo 2, Planificación escolar: la toma de decisiones informadas, ha permitido conocer que todas las actividades que se desarrollan en la institución educativa están interrelacionadas y articuladas en procesos. Haciendo uso del mapa de procesos se ha seleccionado aquellos procesos que guardan relación con el problema priorizado. Además, ha permitido la articulación de los documentos de gestión institucional como el Proyecto Educativo Institucional. El Proyecto Curricular Institucional y el Plan Anual de Trabajo de la IE.

El módulo 3 relacionado con la participación y clima institucional para la organización escolar efectiva, ha contribuido al desarrollo de capacidades del

directivo para el liderazgo pedagógico, en el logro de una gestión de la convivencia democrática para el desarrollo de un clima institucional positivo que facilite los procesos educativos. En este módulo también se elaboró el diagnóstico utilizando para ello una guía de observación para recoger información sobre el desempeño de los docentes del área de matemáticas y el grupo focal para conocer la percepción que tienen los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento que efectúa el equipo directivo.

El Módulo 4 referido a la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico permitió identificar claramente la implicancia de la alternativa priorizada MAE con el factor asociado a la misma: gestión curricular. Este módulo fue la base para comprender el monitoreo pedagógico, en principio; y desde esta perspectiva empoderarse en el conocimiento de características y estrategias del currículo. Asimismo, permitió conocer de manera profunda qué condiciones se deben tener en cuenta y cómo implementar en la institución educativa las comunidades de aprendizaje, priorizando ante todo que es un espacio para el desarrollo y crecimiento profesional.

Finalmente, el módulo 5 relacionado con el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica aborda capacidades de comprender, organizar y ejecutar procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación, asumiendo que parte del rol del director como líder pedagógico es poder generar la reflexión sobre esta práctica para orientar a la institución educativa hacia la mejora. Este módulo ha brindado las pautas para la construcción del plan de acción y formular acciones concretas para dar solución al problema priorizado: Nivel insatisfactorio de aprendizaje, en el área de Matemática, en los estudiantes del II grado del nivel secundario de la institución educativa CECAT “Marcial Acharan” de Trujillo - UGEL 04 - Trujillo Sur Este.

Los diversos temas abordados en los cinco módulos han permitido que el directivo se empodere del enfoque del liderazgo pedagógico, reflexione sobre su gestión y fortalecer sus capacidades como líder pedagógico para que pueda conducir a su institución educativa desde una nueva perspectiva que permita mejorar los resultados de aprendizajes de los estudiantes.

10. Lecciones Aprendidas

Una de las principales lecciones del presente trabajo académico es comprender que el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente (MAE), constituye la principal forma de intervención del líder pedagógico sobre práctica docente y este debe ser planificado con la intervención de toda la comunidad educativa especialmente los docentes. Previo al monitoreo es necesario desarrollar talleres para comprender el currículo y el directivo debe involucrarse en el desarrollo del currículo y preocuparse por el desarrollo profesional de los docentes, supervisando constantemente su práctica pedagógica y evaluando los aprendizajes de los estudiantes teniendo en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución educativa.

Otra de las lecciones aprendidas es que la gestión escolar debe ser entendida como una gestión de procesos: El proceso de dirección y liderazgo cuyos subprocesos se relacionan con la planificación institucional; las relaciones interinstitucionales y comunitarias; y con la evaluación de gestión curricular. El proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar cuyos subprocesos tienen que ver con la gestión de la matrícula; la preparación de las condiciones para el aprendizaje el fortalecimiento del desempeño docente; la gestión de los aprendizajes; y gestionar la convivencia escolar y la participación. El proceso de soporte al funcionamiento de la institución educativa que tiene como subprocesos: Administrar recursos humanos, administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios; administrar los bienes, recursos y materiales educativos; y administrar los recursos económicos.

Una tercera lección aprendida en la elaboración del presente trabajo académico es: cuando se formulen los objetivos, metas, planes y programas institucionales se debe promover la participación de toda la comunidad educativa para que éstos sean alcanzados solo será posible si el directivo promueve la participación de toda la comunidad educativa.

Finalmente, se tiene como lección aprendida que la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación es una estrategia efectiva para mejorar el desempeño docente porque está relacionada con todos los procesos de la escuela: institucional, administrativa y pedagógica. De allí que su implicancia debe ser vista como transversal y reconocida como el principal medio de intervención para la mejora continua de los aprendizajes en los estudiantes.

Referencias

- Chaparro, G. F. (2008). *Evaluación de desempeño docente. Cuadernos de Lingüística Hispánica 11*, 167-178.
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Avances de la investigación*, Vol. 17. Lima: Grade.
- Leythwood, K. y Beatty, B. (2008). *Leading with teacher emotions in mind. Thousand Oaks, CA Corwin Press*
- Millman J., y Darling-Hammond, L. (1997). *Manual de la evaluación del profesorado*. Madrid: la Muralla.
- Ministerio de Educación. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2015). *Rutas de aprendizaje versión 2015: ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? VI ciclo. Área curricular matemática. 1° y 2° grados de secundaria*. Lima: Quad/Graphics Perú S.A.
- Ministerio de Educación. (2016). *20 en Gestión: Reconocimiento a las buenas prácticas de gestión educativa en las UGEL 2016*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016). *Curriculo nacional de la educación básica*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017). *Rúbricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017). *Segunda especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Texto del Módulo 5: Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto Digital S.R.L.

- Ministerio de Educación. (2017). *Segunda especialidad en gestión y liderazgo pedagógico. Texto del módulo 5: Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación. (s.f.). *Rutas de aprendizaje: Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes. Guía metodológica*. Bogotá: MENC.
- Murillo, F. J. (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Una panorámica de América y Europa*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Poggioli, L. (1999). *Estrategias de resolución de problemas. Serie enseñando a aprender*. Caracas: Fundación Polar.
- Salazar, J. (2000). *Material educativo para docentes- resolución de problemas de Salazar matemática y prácticas de laboratorio*. Caracas: Litobrit.
- Valdés, V. H. (2000). *En un mundo cambios rápidos, solo el fomento de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores. Ponencia presentada en el encuentro iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente OEI*. Obtenido de <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>
- Valdés, V. H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño de los docentes*. Perú: Consejo Nacional de Educación.
- Vesub, L. Y. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay*. Uruguay: Ministerio de cultura y deporte.