

# **INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

## **PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO**



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA RESUELVE PROBLEMAS DE CANTIDAD EN EL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82071 DEL DISTRITO LA ESPERANZA - UGEL 02 – LA LIBERTAD.

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

UCEDA OBANDO, Rosa Margarita

La Libertad - Perú

2018

## Índice

Introducción .....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E .....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	4
2. Diagnóstico: .....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados .....	8
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	8
2.1.2 Resultados cualitativos .....	8
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo .....	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico .....	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución .....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada .....	24
5.1 Marco Conceptual .....	24
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación .....	24
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico .....	24
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico .....	24
5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico .....	25
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	26
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico .....	26
5.1.1.2.2. Estrategia de acompañamiento pedagógico .....	26
5.1.1.3. Evaluación .....	27
5.1.1.3.1. Definición de evaluación .....	27
5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación .....	28
5.1.1.3.3. Tipos de evaluación.....	28
5.1.2 Área Curricular Matemática.....	28
5.1.2.1. Enfoque área de Matemática.....	28
5.1.2.2. Competencia resuelve problemas de cantidad .....	29
5.1.2.3. Procesos didácticos para desarrollar la competencia resuelve problemas de cantidad.....	29

5.1.2.3.1. Comprensión del problema.....	30
5.1.2.3.2. Búsqueda de estrategias.....	30
5.1.2.3.3. Representación.....	30
5.1.2.3.4. Formalización.....	30
5.1.2.3.5. Reflexión.....	30
5.1.2.3.6. Transferencia.....	30
5.1.2.4. Material concreto para desarrollar la competencia resuelve problemas de cantidad.....	30
5.1.2.5. Estrategias para favorecer la convivencia escolar en el aula . . .	31
5.2 Experiencia Exitosa.....	31
6. Diseño del Plan de Acción .....	33
6.1 Objetivos .....	33
6.1.1 Objetivo general.....	33
6.1.2 Objetivos específicos .....	33
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	33
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	39
8. Presupuesto .....	46
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción .....	48
10. Lecciones Aprendidas .....	50
Referencias.....	51
Apéndice.....	53

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	12
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como líder pedagógico.....	16
<i>Figura 4.</i> Alternativas de solución.....	21
<i>Figura 5.</i> Matriz del plan de acción.....	35
<i>Figura 6.</i> Matriz del plan de monitoreo y evaluación del plan de acción.....	40
<i>Figura 7.</i> Riesgos y medidas a adoptar.....	45
<i>Figura 8.</i> Presupuesto.....	46

## **Introducción**

En la Institución Educativa N° 82071 se presenta Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática, en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 82071 del distrito La Esperanza – UGEL N° 02. El trabajo académico se realizó porque existe la necesidad que el equipo directivo tenga la capacidad de guiar a sus docentes hacia los mejores desempeños en el aula; para el logro de las metas de los aprendizajes de los estudiantes; respondiendo así a la alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática.

El presente Trabajo académico consta de diez acápite, se elaboró con participación de la comunidad educativa donde se involucraron estudiantes, padres de familia, docentes y directora, a través de jornadas de reflexión donde hemos analizado la problemática de la IE Surge el interés de realizar este trabajo a partir de los resultados de la ECE en el área de Matemática donde evidenciamos el bajo nivel de logro de los estudiantes; se ha empleado la técnica de observación, sistematización de resultados, lluvia de ideas.

El trabajo académico considera en el primer acápite la identificación del problema donde se describe la caracterización del contexto socio-cultural de la IE y la formulación del problema identificado, donde se detallan las causas que han provocado el nivel insatisfactorio de aprendizaje. En el segundo acápite se describe el diagnóstico donde se toma en cuenta los resultados cuantitativos y cualitativos de los instrumentos aplicados. Además la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, compromisos de gestión escolar y Marco del Buen Desempeño Directivo.

En el tercer acápite del trabajo académico se presenta la caracterización del rol del directivo como líder pedagógico donde se contempla cinco dimensiones según Robinson. El cuarto acápite presenta el planteamiento de alternativas de solución donde se ha considerado la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática.

Asimismo en el quinto acápite se encuentra la sustentación de la alternativa de solución elegida; a través del marco conceptual donde se define el monitoreo, acompañamiento y evaluación; el área de Matemática, el enfoque de resolución de problemas, competencia; causas, procesos didácticos, material concreto y estrategias para la convivencia en el aula. Además experiencias exitosas relacionadas a la alternativa priorizada implementación del MAE.

Este trabajo académico en el sexto acápite contiene el diseño del plan de acción, objetivos: general y específicos; también la matriz del plan de acción. En el séptimo acápite se presenta el plan de monitoreo y evaluación importante para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción. En el acápite octavo establecemos presupuesto donde se describen los recursos financieros. El noveno acápite describe el proceso de elaboración del plan de acción a través de los módulos formativos que permitieron brindar orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico; por último en el décimo acápite las lecciones aprendidas donde se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado.

## **1. Identificación de la Problemática**

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 82071**

La Institución Educativa N° 82071 se ubica en el Asentamiento Humano Las Palmeras Mz. Q Lt. 6, del distrito La Esperanza, provincia Trujillo, región La Libertad, UGEL N° 02 de La Esperanza; fue creada el 01 de marzo del 2001 con R.D.R. N° 1324-DIRELL-2001. Se encuentra en un terreno plano arenoso.

Las demandas de la comunidad Las Palmeras a la institución educativa es que ofrezca una formación integral, brindando aprendizajes significativos, practicando deporte, valores, la democracia, cuidado del medio ambiente; que brinde talleres de computación, danza. Interiormente contamos con maestros capacitados que pueden contribuir para mejorar los aprendizajes de los docentes que recién se inician en la carrera magisterial; además que promuevan la convivencia democrática y gestión de conflictos.

El local de la IE N° 82071 es propio y de material noble, tiene un área de 2150 M2, está distribuido en cuatro pabellones, con aulas para el nivel inicial, primaria y secundaria; cuenta con servicios higiénicos independientes para niñas y niños, el nivel inicial tiene baños incorporados en su aula, un ambiente para materiales didácticos; además tiene patio, ambiente para dirección, almacén de alimentos, cocina, quiosco; en el segundo piso se ubica un aula prefabricada donde funciona la Ludo biblioteca.

Actualmente la IE N° 82071 brinda servicio educativo a 558 estudiantes en tres niveles inicial, primaria y secundaria, en dos turnos, mañana y tarde; se caracteriza por ser polidocente completa, pública de gestión directa, con 13 docentes nombrados y 10 docentes contratados. Atiende a 97 estudiantes en el nivel Inicial de 3, 4, 5 años de edad, 56 hombres, 41 mujeres a cargo de 4 docentes; 418 estudiantes en el nivel Primaria, distribuidos en 14 secciones de 1° a 6°, 213 hombres y 205 mujeres, atendidos por 14 docentes de aula y 2 docentes de educación física, 43 estudiantes en el nivel secundaria primero y segundo año, 29 hombres y 14 mujeres. La seguridad de la IE está a cargo de un guardián que trabaja de lunes a viernes,

quedando desprotegida los sábados, domingos y feriados, porque no contamos con personal administrativo de servicio.

La comunidad del Asentamiento Humano Las Palmeras cuenta con un aproximado de 2000 familias, las principales actividades económicas son el reciclaje, comercio, el transporte. Los servicios básicos con los que cuenta la comunidad son agua potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil, cable, internet, empresa de transportes California. Además cuenta con una IE de inicial y primaria, PRONOEI, Iglesia católica, parques de recreación, comedores populares.

La relación con la comunidad es cordial pues se cuenta con el apoyo directo de instituciones como: UGEL 02, Centro de Salud de Wichanza, Policía Nacional, Municipalidad distrital y ONG World Vision. También se cuenta con organizaciones internas de la I.E. como APAFA, CONEI, Consejo de Vigilancia, Qali warma, estas organizaciones promueven la participación de la comunidad educativa desde su ámbito que le corresponde, para alcanzar las metas planteadas de acuerdo a los compromisos de gestión escolar; evidenciándose en los niveles de logro de aprendizaje de los estudiantes.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado**

El presente problema es el resultado del análisis de los documentos como informes de la ECE 2015 y 2016, actas de evaluación, informes de los docentes donde se evidencia claramente que es un problema latente que afecta a los aprendizajes de los estudiantes; por ello a continuación presentamos el enunciado del problema Para su investigación y establecimiento de metas. “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 82071 del distrito La Esperanza – UGEL N° 2.”

Una de las causas que ha provocado este problema es el limitado conocimiento del enfoque del área de Matemática, donde los docentes desarrollan clases con poco razonamiento, pensamiento crítico, creatividad; entre los factores que se relacionan a esta causa tenemos gestión curricular, en el aspecto motivación de los docentes por seguir negándose a capacitarse continuamente y participación de talleres pedagógicos

que les permita conocer el enfoque del área de Matemática. Todo esto ha provocado que las clases ejecutadas por los docentes sean expositivas poco significativas para los estudiantes. La solución para esta causa es que los docentes participen en una comunidad de aprendizaje y que el líder pedagógico brinde soporte de acuerdo a sus necesidades.

Otra de las causas es el escaso monitoreo y asesoramiento por múltiples actividades administrativas que distraen la gestión pedagógica. Entre los factores que se relacionan a esta causa tenemos la gestión de monitoreo, donde los directivos no tienen preparado la planificación curricular, técnicas e instrumentos de evaluación. Todo esto ha ocasionado que los docentes poco fortalecidos en sus prácticas pedagógicas y en consecuencia presentan bajo nivel de aprendizaje; existiendo descontento por parte de los padres de familia por no lograr las capacidades y competencias del área de Matemática y por el poco apoyo pedagógico que reciben los docentes con dificultades. La solución para esta causa es que el directivo tiene que implementar un repertorio amplio de estrategias y herramientas que pueda utilizar con buen criterio; socializar el plan de monitoreo y acompañamiento anual y que se implemente el plan de mejora personal.

La siguiente causa es deficiente manejo de los procesos didácticos del área de Matemática; entre los factores que se relacionan a esta causa se encuentra la gestión curricular, específicamente en las capacidades de los docentes, por no asistir a los talleres de capacitación, círculos y/ grupos de interaprendizaje. Todo esto genera que el desarrollo de clases de los docentes sea monótonas, expositivas, poco motivadoras, poco uso de espacios de la institución educativa y de la comunidad; todo esto se debe a la desactualización de los docentes en los procesos didácticos, esto lleva a la improvisación en el desarrollo de sesiones de aprendizaje. La solución para esta causa es que los docentes participen en una comunidad de aprendizaje y que el líder pedagógico brinde soporte de acuerdo a sus necesidades.

La causa escaso uso de material concreto en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, entre los factores vinculados a esta causa se encuentra la gestión curricular, por lo que se debe prever con anticipación para su uso oportuno; así como el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes debido a la falta de capacitaciones, talleres, sobre uso, manejo y conservación de los materiales educativos. Todo esto genera que las clases desarrolladas sean teóricas, los estudiantes no pasan por el proceso de manipulación para la solución de problemas, obteniendo

bajo nivel de logro en el área de Matemática. La solución para esta causa es que los docentes participen en una comunidad de aprendizaje, actividades colaborativas, talleres y que el líder pedagógico verifique el uso de materiales en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

Por último la causa deficiente manejo de estrategias para la convivencia en el aula; entre los factores que se relacionan a esta causa se encuentra la gestión de convivencia, donde el líder pedagógico promueva capacitaciones que nos permitan facilitar el diálogo y la reflexión de los estudiantes porque no se maneja las normas de convivencia y medidas reguladoras por parte de los docentes para la resolución de conflictos; esto se debe al deficiente manejo de las estrategias para la convivencia en el aula. Todo esto genera dificultad para el aprendizaje y el descontento de los padres de familia. La solución para esta causa es el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y talleres de habilidades interpersonales para toda la comunidad educativa.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario involucrar al especialista de formación docente para que apoye capacitando, monitoreando, asesorando; las docentes fortaleza y coordinadoras por ciclo que fomentan el trabajo integrado entre grupos de docentes de inicial, primaria y secundaria para el análisis de la progresión de las competencias. Los aliados estratégicos: ONG World Vision, Centro de Salud, UGEL 2 es importante involucrarlos porque van apoyar a la institución educativa para el logro de las metas propuestas.

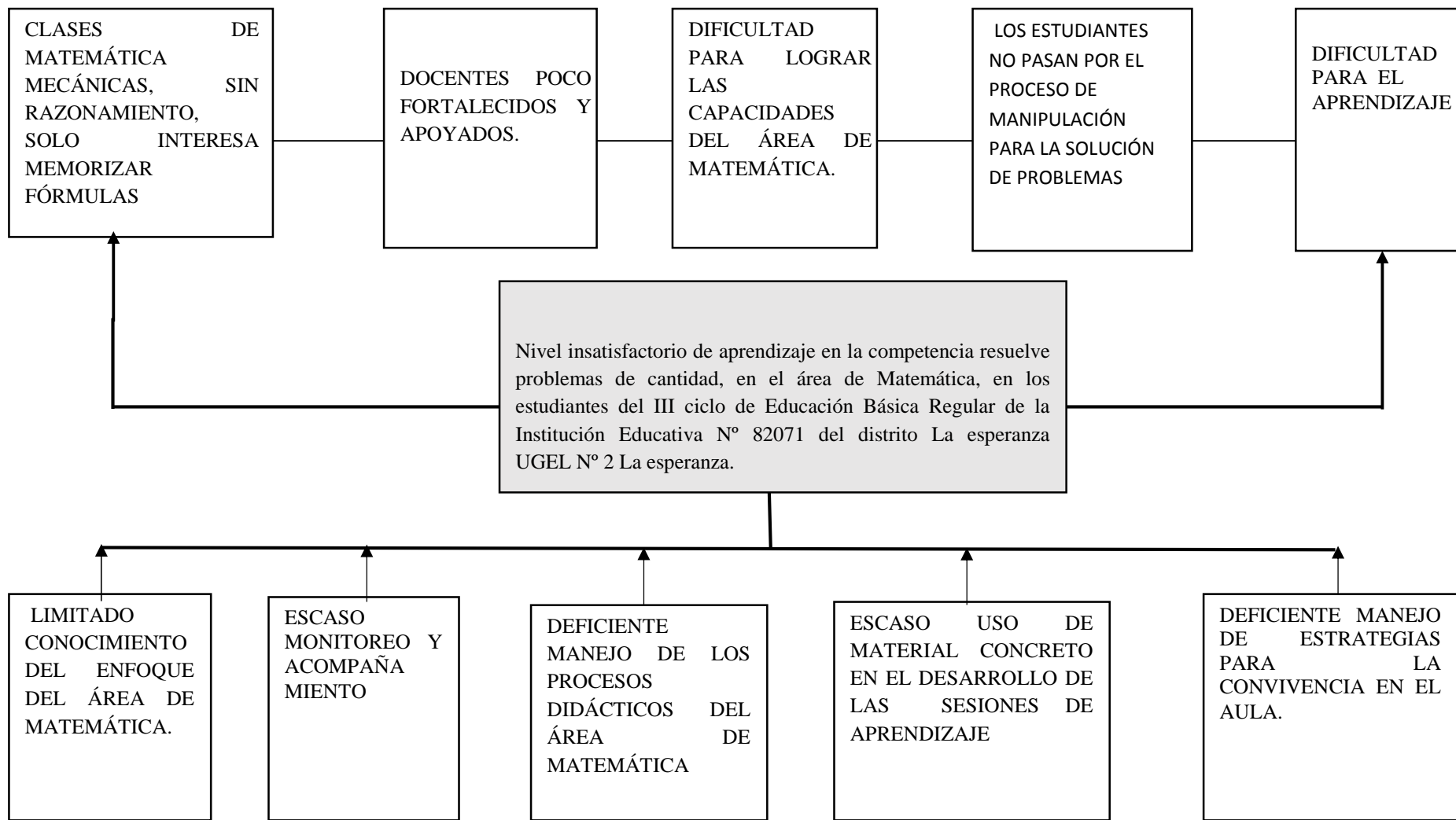


Figura 1. Árbol de problemas

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Se aplicó la ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje, obteniendo los siguientes resultados; el 70% de los docentes tienen dificultad en el manejo de los procesos didácticos especialmente para promover la reflexión de lo aprendido, propiciar habilidades de transferencia a situaciones de la vida real, fomentar la comprensión del problema y búsqueda de estrategias para su solución; no tienen claro el enfoque del área de Matemática, escaso trabajo colegiado, poca asistencia a los talleres, además no han recibido el monitoreo y asesoramiento oportuno y adecuado.

Por otro lado, el 70% de los docentes tienen dificultad para usar materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión de aprendizaje, esto se debe al desconocimiento de la importancia del uso de material concreto en el proceso educativo y que la enseñanza de la matemática parte del uso del material concreto porque permite que el estudiante experimente desde la estimulación de sus sentidos, así mismo no han recibido el monitoreo y asesoramiento adecuado.

Finalmente, el 60% de los docentes tienen dificultad en el cumplimiento de los acuerdos y normas de convivencia en la que se establezcan vínculos saludables, relaciones armónicas, estrategias preventivas y promocionales. Esto se debe al deficiente manejo de estrategias para la convivencia en el aula, desinterés por participar en talleres de habilidades interpersonales para el desarrollo de la autorregulación y resolución de conflictos; escaso soporte, orientación y acompañamiento.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Se aplicó guía de preguntas al grupo focal, donde los docentes entrevistados consideran que el monitoreo y acompañamiento pedagógico corresponde a una planificación conocida y se realiza durante el año, cuentan con el plan y ficha de monitoreo. Por otro lado, el acompañamiento pedagógico beneficia directamente el aprendizaje de los estudiantes y el empoderamiento de los docentes. Así mismo, los docentes afirman que cuentan con un cronograma de visitas a aula, esta estrategia es la más usada, además las visitas

inopinadas a aulas son importantes porque se evidencia el desempeño docente, debido que en las visitas programadas pueda que se prepare sólo para la visita y no implemente las estrategias compartidas en el asesoramiento. Además, los docentes afirman que los PPF dan importancia al deporte, paseos y no al aprendizaje de sus hijos.

Finalmente, consideran que el monitoreo se realiza sólo tres veces al año, siendo insuficiente para atender a los docentes que necesitan asesoramiento permanente, así mismo se evidencia que es limitado el espacio dedicado al asesoramiento y al análisis crítico reflexivo de la práctica docente. Para revertir esta situación se debe delegar funciones y que el directivo tenga más espacio para la asesoría, se involucre en la práctica pedagógica; de esta manera se contará con docentes preparados, empoderados para lograr niveles de aprendizaje satisfactorio. En la categoría de monitoreo y asesoramiento pedagógico se percibe como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Pág. 14 Fichas de Monitoreo y acompañamiento.

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo de investigación es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 82071 del distrito La Esperanza – UGEL N° 2.

Para realizar el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para fomentar habilidades de comprensión, búsqueda de estrategias, representación, formalización, reflexión y transferencia a situaciones de la vida real. Asimismo, tienen limitaciones para el manejo del clima escolar, la convivencia armoniosa entre estudiantes y lograr un trabajo en equipo satisfactorio. Por otro lado, los docentes no manejan los recursos tecnológicos en el desarrollo de la sesión, y el uso de materiales educativos es muy

limitado. Esto se debe a que los docentes no han sido monitoreados y asesorados oportunamente, tampoco se ha desarrollado trabajo colegiado, círculos de inter aprendizaje, talleres para fortalecer las capacidades y mejorar el desempeño en el aula.

Entre los procesos que se encuentran implicados y guarda estrecha relación tenemos los procesos misionales u operativos específicamente con fortalecer el desempeño docente, desde la función como líder pedagógico (PO 03), de la misma manera se relaciona con el (Marco de Buen Desempeño del Directivo, Competencia 5-Desempeño 16) promoviendo y liderando una comunidad de aprendizaje, con espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas; Así mismo, se puede afirmar que no se ha cumplido con el progreso anual de aprendizajes de los estudiantes y la gestión de la convivencia escolar. (PO 05 - Compromisos de Gestión Escolar 1 y 5)

De acuerdo a la problemática de la IE N° 82071 el PO Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, se fortalece desde la función del líder pedagógico que gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la IE, a través del acompañamiento sistemático y la relación conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje, mediante el monitoreo y orientación acerca del 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. (MBDDir, Competencia 6-Desempeño 20 y CGE 1 Progreso anual de aprendizajes de todas(os) los estudiantes de la IE y 4 Acompañamiento y Monitoreo a la Práctica pedagógica en la IE)

La problemática de la IE se relaciona con el proceso estratégico dirección y liderazgo, al desarrollar el planeamiento institucional con toda la comunidad educativa en las jornadas de reflexión evaluamos la implementación de las actividades planificadas en los documentos de gestión y de acuerdo a los resultados alcanzados se toma las decisiones, cumpliéndose el compromiso de gestión escolar 1 y 4. A través del proceso de soporte al funcionamiento de la institución educativa, se administra la infraestructura, los servicios básicos, bienes, recursos y materiales educativos para que se conserven en buen estado y sea utilizada por la comunidad educativa y los estudiantes encuentren un espacio acogedor para que se identifiquen con su IE no abandonen y mejoren sus aprendizajes, cumpliendo los Compromisos de

Gestión escolar 1, 2, 3, 4 y 5. (R.M. N° 627-2016-MINEDU “Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2017 en las Instituciones de la Educación Básica”

Asimismo, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: el monitoreo y acompañamiento pedagógico se realiza en la institución educativa a través de un plan implementado con actividades y estrategias que permiten tener un diagnóstico de las necesidades de los docentes y poder implementar espacios de asesoría; sin embargo no se realiza de manera continua debido a la carga administrativa del directivo, además sólo se realiza la reflexión con cada docente monitoreado más no se reflexiona con la comunidad educativa.

Por otro lado, el trabajo colegiado y los círculos de inter aprendizaje no se desarrollan con frecuencia por el desinterés de los docentes para asistir en contra horario. Estos resultados se vinculan con el proceso de gestión PO 03.3 el cual se refiere a la realización del acompañamiento pedagógico: De la misma manera se relaciona con la competencia seis del MBDDr, 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. Finalmente se puede concluir que se encuentra en proceso el cumplimiento el compromiso de acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica de la institución educativa.

Frente a esta problemática me planteo el siguiente reto mejorar el nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de matemática, en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 82071 UGEL N° 02 La Esperanza. Con los siguientes desafíos que estarán orientados al empoderamiento de los docentes en procesos didácticos en la enseñanza del área de Matemática, en la comprensión y aplicación del enfoque del área de Matemática, implementación de acciones de monitoreo y asesoramiento pedagógico para el fortalecimiento del desempeño docente, la promoción del uso de material concreto en las sesiones de aprendizaje y las condiciones para la convivencia democrática.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática, en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 82071 del distrito La Esperanza – UGEL N° 02.</p>	<p>Resultados cuantitativos: Procesos didácticos, (3 aspectos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 30% de 10 docentes observados han alcanzado el nivel logrado, lo cual significa que el 70% de docentes tiene dificultades para promover la reflexión de lo aprendido y esto se debe al deficiente manejo de los procesos didácticos del área de Matemática.</li> <li>- El 30% de 10 profesores han alcanzado el nivel logrado, lo cual significa que el 70% tienen dificultad para usar materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión aprendizaje y esto se debe al escaso uso de material concreto.</li> <li>- El 40% de 10 profesores observados han alcanzado el nivel logrado, lo cual significa que el 60% tienen dificultad para el cumplimiento de acuerdos de convivencia, esto se debe al deficiente manejo de las estrategias para la convivencia en el aula.</li> </ul> <p>Resultados cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza la directora corresponde a la planificación conocida por los docentes y se realiza durante el año.</li> </ul>	<p>PE: Dirección y liderazgo PEO1: Desarrollo planeamiento institucional PEO1.1: Formular el PEI PEO1.2: Formular el PCI PEO1.3: Formular el PAT PEO1.4: Establecer el RI PEO2: Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias PEO2.2: Promover alianzas interinstitucionales PEO2.3: Desarrollar mecanismos de articulación con la comunidad. PEO3: Evaluar la gestión escolar PEO3.1: Monitorear el desarrollo de los procesos de la I.E PEO3.3: Adoptar medidas para la mejora continua PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar PO03: Fortalecer el desempeño docente PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa.</li> <li>2 Retención anual de estudiantes en la institución educativa.</li> <li>3 Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa.</li> <li>4 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa</li> <li>5 Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.</li> </ol>	<p>DOMINIO 2 ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES COMPETENCIA 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Desempeño 16 Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. COMPETENCIA 6 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. Desempeño 20 Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos,</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El acompañamiento pedagógico beneficia directamente el aprendizaje de los estudiantes y el empoderamiento de los docentes.</li> <li>- El equipo directivo cuenta con el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.</li> <li>- El acompañamiento pedagógico que realiza el directivo es sostenido durante todo el año y responde a una planificación.</li> <li>- La directora cuenta con el cronograma de visitas a aula y establece una relación de cordialidad durante la visita.</li> <li>- Estrategia considerada en el plan de monitoreo, la más usada es la visita a aula porque se observa el desempeño del docente y el involucramiento del estudiante.</li> <li>- Las visitas inopinadas y la revisión diaria de sesiones de aprendizaje son importantes porque ahí se evidencia el trabajo del docente y las estrategias que utiliza porque en las visitas opinadas puede que se prepare solo para la visita.</li> <li>- La interacción positiva con el equipo docente es importante para fortalecer el desempeño docente y la mejora de los aprendizajes.</li> </ul>	<p>PO04: Gestionar los aprendizajes  PO04.1: Reforzar los aprendizajes  PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación  PO05.1: Promover la convivencia escolar  PO05.4: Vincular la I.E. con la familia  PS: Soporte al funcionamiento de la I.E.  PS02: Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios  PS02.1: Realizar la distribución , mantenimiento y limpieza permanente  PS03.2: Distribuir y preservar</p>		<p>así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.</p>
--	--	--	--	--

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico

### **3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico**

El rol del directivo es de Líder pedagógico, contempla varias dimensiones según Robinson. Citado en el texto del módulo introductorio (MINEDU, 2016). La primera es el establecimiento de metas y expectativas. De acuerdo a esta dimensión el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Matemática, socializar con toda la comunidad educativa y asumir responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes y para ello, lograr vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad. En la jornada de reflexión abordar los resultados de la ECE y trazarnos metas para la mejora de los aprendizajes a través de los Planes de mejora institucional. Actualizar los documentos de gestión como PEI, PAT, RI; Porque es importante que la comunidad educativa se involucre en la implementación de los documentos de gestión institucional.

La segunda dimensión uso estratégico de recursos, gestionar a los aliados estratégicos la implementación con materiales educativos motivadores para los estudiantes. Sensibilizar a los docentes a través de talleres el uso y conservación de los materiales educativos que cada grado y ciclo cuenta. Optimizar y reemplazar los materiales deteriorados; Porque es necesario que todos los docentes usen materiales educativos en las sesiones para motivarlos, involucrarlos y potenciar los aprendizajes de los estudiantes.

La tercera dimensión planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo para trabajar en forma colegiada donde se revise CNEB con los profesores buscando la secuencia y articulación entre todos los grados y comprender el enfoque por competencias. Observar sesiones de aprendizaje para retroalimentar a los docentes en su práctica pedagógica a partir de su autorreflexión; Porque el nuevo paradigma de aprendizaje promueve que los alumnos sean activos, críticos reflexivos por consecuencia los docentes se ven obligados a mejorar sus procesos didácticos.

Cuarta dimensión promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes en comunidades profesionales de aprendizaje que tiene como fin mejorar la práctica de la enseñanza a través de GIAs, talleres de capacitación orientados a conocer el enfoque del área de matemática, procesos didácticos. Sensibilizar a todos los docentes que es muy importante la actualización continua, no solo para el

desarrollo profesional sino personal y lo más importante es que todos esos conocimientos son volcados hacia sus estudiantes para la mejora de los niveles de aprendizaje. Porque se logra mejores niveles de satisfacción de los aprendizajes y la satisfacción de los padres de familia.

Por último, la quinta dimensión, garantizar un ambiente seguro y de soporte; acogedor, de respeto, de confianza con la comunidad educativa a través de talleres de sensibilización a docentes, estudiantes y padres de familia para asegurar un clima institucional favorable. Asegurar que se cumplan los acuerdos de convivencia establecidos, apertura para la participación democrática; Porque encontramos padres y madres de familia que no concurren a los llamados de los docentes cuando sus hijos no cumplen los acuerdos de convivencia, por lo que es necesario desarrollar talleres de sensibilización para mejorar el clima escolar entre la comunidad educativa.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	En la jornada de reflexión abordar los resultados de la Evaluación Censal y trazarnos metas para la mejora de los aprendizajes a través de los Planes de mejora institucional. Actualizar los documentos de gestión como PEI, PAT, RI.	Porque es importante que la comunidad educativa se involucre en la implementación de los documentos de gestión institucional como el PEI, PAT, RI. Para que todos los docentes se comprometan, asuman compromisos y de ésta manera poder llegar a lograr las metas establecidas.
Uso estratégico de recursos	Gestionar a los aliados estratégicos la implementación de recursos y materiales educativos motivadores para los estudiantes. Sensibilizar a los docentes a través de talleres el uso y conservación de los materiales educativos que cada grado y ciclo cuenta. Optimizar y reemplazar los materiales deteriorados.	Porque es necesario que todos los docentes usen materiales educativos en las sesiones para motivarlos, involucrarlos y potenciar los aprendizajes de los estudiantes.
Planeamiento coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Trabajo en forma colegiada donde se revise el currículo con los profesores buscando la secuencia y articulación entre todos los grados y comprender el enfoque por competencias. Observar sesiones de aprendizaje para retroalimentar a los docentes en su práctica pedagógica a partir de su autorreflexión.	Porque el nuevo paradigma de aprendizaje promueve que los alumnos sean activos, críticos reflexivos por consecuencia los docentes se ven obligados a mejorar sus procesos didácticos.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	Promover la participación de los docentes en GIAs, talleres de capacitación orientados a conocer el enfoque del área de matemática, procesos didácticos. Sensibilizar a todos los docentes que es muy importante la actualización continua.	Porque es necesario la actualización continua no solo para el desarrollo profesional sino personal y lo más importante es que todos esos conocimientos son volcados hacia sus estudiantes para la mejora de los niveles de aprendizaje. Porque se logra mejores niveles de satisfacción de los aprendizajes y la satisfacción de los padres de familia.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Favorecer un ambiente acogedor, de respeto, de confianza con la comunidad educativa Talleres de sensibilización a docentes, estudiantes y padres de familia para asegurar un clima institucional favorable. Asegurar que se cumplan los acuerdos de convivencia establecidos, apertura para la participación democrática.	Porque encontramos padres y madres de familia que no concurren a los llamados de los docentes cuando sus hijos no cumplen los acuerdos de convivencia, por lo que es necesario desarrollar talleres de sensibilización para mejorar el clima escolar entre la comunidad educativa.

Figura 3. Caracterización del rol del líder pedagógico

#### **4. Planteamiento de la Alternativa de Solución**

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática, en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 82071 del distrito La Esperanza UGEL N° 2”; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de matemática. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la institución educativa y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

Es por eso que el líder pedagógico a través del MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Matemática, con la contribución de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos; así mismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa, es decir, al distrito de La Esperanza dedicada al comercio, la construcción, el reciclaje, transporte; Como distrito ubicado en zona urbana marginal, viene presentando una serie de problemas sociales como desnutrición infantil moderada, maltrato familiar, existencia de pandillaje, drogadicción y bandas delincuenciales. Este contexto será considerado en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la resolución de problemas de cantidad y enfrentar curricularmente las características descritas.

El rol como líder pedagógico interpela el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Matemática de la IE N° 82071. Así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa. Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente; también participar en las horas de planificación colegiada para orientar la labor docente, así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje. El líder pedagógico debe brindar espacios para la reflexión democrática, toma de decisiones; promover un entorno

ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse parte del proceso Enseñanza- Aprendizaje.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. A partir de la visión de nuestra institución educativa vincula el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Matemática y de manera puntual en la resolución de problemas de cantidad; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como conocimiento del enfoque y manejo de los procesos didácticos del área de Matemática, uso de material concreto y manejo de estrategias para la convivencia en el aula.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que impulsar y mantener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes

aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de la resolución de problemas matemáticos de cantidad; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres para contribuir a la mejora de la resolución de problemas matemáticos. (Ley general de educación N° 28044)

El líder pedagógico de la Institución Educativa N° 82071, en este momento presentan dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberá asumir riesgos como el no lograr la generación de espacios para la reflexión de la práctica docente y la asesoría personalizada; situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo, acompañamiento y evaluación para establecer diálogo interactivo directivo – docentes, que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de matemática.

El líder pedagógico debe promover y ejecutar actividades de medición de logros de aprendizaje y resultados del monitoreo y evaluación, que permita establecer una relación y/o comparar la situación inicial y la situación final de los logros de aprendizaje, para lo cual debe sistematizar la información, compartir los resultados con la comunidad educativa en jornadas de reflexión e implementar planes de mejora; porque un sistema de evaluación necesita estándares de una buena enseñanza y una evaluación bien planteada.

El líder pedagógico en la ejecución del acompañamiento debe considerar la reflexión crítica de la práctica pedagógica del docente y hacerle la retroalimentación formativa; ya sea positiva o negativa, la intensión de la retroalimentación es el cambio de actitudes, deseos y prácticas para mejorar la competencia y el desempeño docente; así mismo el fortalecimiento de las relaciones entre directivo y docente con una formación crítica y autocrítica.

Así también el líder pedagógico posibilitará espacios donde se evidencie la autoevaluación, coevaluación y la heteroevaluación del desempeño docente para la reflexión de la práctica pedagógica. Las evaluaciones de carácter administrativo, relacionadas con el ascenso de escala, permanencia en la carrera pública magisterial; y

las evaluaciones de carácter formativo orientadas a proporcionar evidencias acerca de las debilidades y fortalezas de la práctica pedagógica para mejorar los desempeños y fomentar el desarrollo profesional.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Así como la Experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015.

El Ministerio de Educación (MINEDU, 2013), señala al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Por otro lado, Vesub L. y Alliaud A. 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 (2012, p. 41).

Este trabajo académico se presenta para lograr mejores niveles de aprendizaje de los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular, en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática para ello aplicaremos una prueba estandarizada en los estudiantes, luego de analizar y socializar los resultados con la comunidad educativa, se elaborará un informe del impacto que ha tenido los aprendizajes en los estudiantes.

Problema	Objetivos específicos	Alternativas de solución prioritizadas	Procesos de gestión escolar	Compromisos de gestión escolar	MBDDirectivo
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática, en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 82071 del distrito La Esperanza – UGEL N° 2.	Implementar acciones de monitoreo y asesoramiento pedagógico para el fortalecimiento del desempeño docente.	Visitas a aula, Círculos de interaprendizaje, observación entre pares. Talleres para mejorar las prácticas pedagógicas. Espacios para la reflexión democrática.	Proceso Estratégico. Dirección y liderazgo. Formulación del Plan Anual de Trabajo. (PEO1.3) Proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar. Desarrollar trabajo colegiado (PO03.1) Realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). Proceso soporte al funcionamiento de la I.E. Administración de recursos humanos. Monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).	4 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa. - Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje. - Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje. - Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.	DOMINIO 2 ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES COMPETENCIA 6 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. Desempeño 20 Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.
	Mejorar los procesos didácticos en la enseñanza y fortalecer el conocimiento del enfoque del área de Matemática.	Círculos de interaprendizaje. Talleres para fortalecer el manejo de los procesos didácticos en los docentes y para fortalecer el conocimiento del enfoque del área de matemática. Observación y análisis de videos.	Proceso Estratégico. Dirección y liderazgo. Adoptar medidas para la mejora continua. (PE03.3) Proceso operativo. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. Desarrollar trabajo colegiado. (PO03.1) Promover la convivencia escolar. (PO05.1) Proceso de soporte al	4 en la institución educativa práctica pedagógica. - Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje.	

			funcionamiento de la IE Fortalecer capacidades. (PS01.3)		
	Promocionar las condiciones para la convivencia democrática.	Círculos de interaprendizaje. Talleres para fortalecer el buen trato y manejo de conflictos. Observación y análisis de videos.	Procesos operativos o misionales. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. Promover la convivencia escolar (PO05.1) Promover la participación de la comunidad educativa. (PO05.3)	5	Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.
					<p>DOMINIO 2 ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES COMPETENCIA 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <p>Desempeño 16 Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza</p>

					y del clima escolar.
	Promover el uso de material concreto en las sesiones de aprendizaje.	Talleres de uso de materiales, observación y análisis de videos, exposición de material.	Proceso de soporte al funcionamiento de la IE Distribuir y preservar, registrar, almacenar y dar de baja.	5 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa. - Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.	Desempeño 20 Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.

Figura 4. Alternativas de solución

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

#### 5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.

##### 5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* Es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos esperados. (Rossi P, Freeman H. y Lipsey M *Evaluation a Systematic Approach*, 1999).

Llamamos monitoreo pedagógico al proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (Minedu, 2013). En otras palabras, el monitoreo puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva (Minedu, 2014, p.50).

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Se cuenta con las siguientes estrategias:

- *Visita al aula.* El directivo visita 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. Identifica fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ. Así como contar con información confiable, oportuna y prestar ayuda pedagógica para el mejoramiento de los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes.

El directivo como líder pedagógico tiene una ardua labor para sensibilizar y establecer compromisos con los docentes que aún no aceptan la visita a aula como una oportunidad de mejora para su desempeño en el aula sino más bien lo consideran como un acoso laboral, debido a que no tienen libertad para desarrollar sus sesiones de aprendizaje en forma tradicional, siguiendo la rutina; además consideran innecesario los planes de mejora.

- *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; esta estrategia es muy significativa siempre y cuando los docentes conozcan los beneficios que nos dan las comunidades profesionales de aprendizaje y que hayan interiorizado que la observación entre pares también favorece la reflexión.

- *Autogestión.* Cada docente conoce cuáles son las actividades que aún no domina y los indicadores que tienen que satisfacer para darse por logrado, entonces va tomando nota de su propio avance. Además, tiene el propósito de fortalecer las competencias del docente mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente a sus necesidades de aprendizaje. (Módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente)

En algunas experiencias internacionales como el programa Métricas de la enseñanza eficaz, los docentes registran sus propias gestiones de clase en video, posteriormente las analizan, toman notas de los puntos fuertes y débiles; luego comparten con el resto de colegas los videos de aquellas sesiones que ellos mismos decidan. Estas experiencias debemos ponerlos en práctica en las instituciones educativas para que los docentes luego de observar su desempeño en el aula realicen la autoreflexión de su práctica docente y asuma compromisos e implementar los planes de mejora.

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo pedagógico.* Los instrumentos que se usarán para el monitoreo a los docentes serán:

- *Ficha de observación.* Es un instrumento de recojo de información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica; Procesos de Aprendizaje - Enseñanza, áreas curriculares, clima en el aula. Utilizamos este tipo de instrumento para conocer la manera como se desarrollan las actividades y los resultados de ellas, en este caso el desempeño del docente. La ficha de observación es el instrumento de monitoreo más usado por los directivos debido a que es consensuada y aprobada con participación de los docentes donde se pueden adecuar los indicadores de acuerdo a la problemática.

- *Cuaderno de Campo.* Es un instrumento etnográfico flexible, de uso frecuente, que debe adecuarse a los propósitos u objetivos de la información que se requiere registrar. El registro se asemeja a una “fotografía de aula”, la cual se registra con exactitud de hechos y de las percepciones de los actores socioeducativo. El observador, debe considerar que la información que reúna, sea útil para la

elaboración de sus informes y reportes. Asimismo, registrar de forma ordenada, explícita, clara y objetiva las acciones que se producen durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje.

- *Ficha de toma de notas.* Formato usado para anotar las evidencias observadas durante la sesión y su posterior calificación. En la ficha de toma de notas deben registrarse las evidencias del desempeño del docente relacionadas a los aspectos que se valoran en las rúbricas. Se recomienda que al momento de observar la sesión de aprendizaje, tome notas detalladas que posteriormente le permitan justificar su calificación del desempeño docente. (Rúbricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente, 2017)

#### **5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico.**

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* La estrategia de acompañamiento pedagógico consiste en “brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Rodríguez-Molina, 2011, p.262).

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 de acompañamiento pedagógico.* Se cuenta con las siguientes estrategias:

- *Visitas a aula.* Permite 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, la visita al aula es la estrategia principal.

- *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; los círculos de interaprendizaje es una de las estrategias más importantes.

- *Pasantías*. Consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia.

- *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.

- *Sistematización de la práctica*. Ayuda a precisar y valorar las actuaciones con mejores resultados, así como identificar lecciones aprendidas.

- *Talleres de seguimiento*. Se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Así mismo, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller. (Texto del módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente p. 49-50)

### **5.1.1.3. Evaluación.**

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación*. Valdez (2000) afirma que la evaluación del desempeño docente es “una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente”. La evaluación, quiérase o no, orienta la actividad educativa y determina el comportamiento de los sujetos, no sólo por los resultados que pueda ofrecer sino porque ella preestablece qué es lo deseable, qué es lo valioso, qué es lo que debe ser.

Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a

la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia”. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.10)

5.1.1.3.2. *Instrumentos de evaluación.* Valdés (2009 p.47) señala un conjunto de métodos/instrumentos cuya utilización considera necesaria y útil “para evaluar de manera válida y confiable el desempeño profesional del maestro, así como otras dimensiones sobre la que pueden aportar información pertinente”.

- Observación de clases
- Autoevaluación
- Encuesta de opiniones profesionales
- Test proyectivo sobre actitudes valores y normas
- Portafolio
- Ejercicios de rendimiento profesional
- Pruebas pedagógicas de lápiz y papel para los estudiantes

5.1.1.3.3. *Tipos de evaluación.* Entre ellos tenemos:

- *Heteroevaluación.* Consiste en que una persona evalúa lo que otra ha realizado; Este tipo es la que se usa con más frecuencia donde el docente es quien diseña, planifica, implementa y aplica la evaluación y el estudiante es quien responde. La Heteroevaluación permite al estudiante y al docente identificar debilidades que es necesario reforzar.

- *Coevaluación.* Consiste en la evaluación del desempeño de un alumno a través de la observación y determinaciones de sus propios compañeros de estudio, este tipo de evaluación resulta ser realmente innovador. Permite al estudiante y al docente fomentar la participación, reflexión y crítica constructiva ante situaciones de aprendizaje; emitir juicios valorativos acerca de otros en un ambiente de libertad, responsabilidad y compromiso.

- *Autoevaluación.* Consiste en efectuar un análisis crítico por parte de uno mismo, con el fin de valorar una situación o juzgar los resultados de una determinada tarea; siendo clave en el proceso de aprendizaje enseñanza, así también en la toma de conciencia acerca de su desarrollo personal en el proceso educativo. (Reglamento Particular estudiantil de pregrado de la VUAD. Artículo 33. P 13-14)

## **5.1.2 Área curricular matemática.**

**5.1.2.1. Enfoque área de matemática.** Centrado en la resolución de problemas. La resolución de situaciones problemáticas es la actividad central de la matemática, es

el medio principal para establecer relaciones de funcionalidad matemática con la realidad cotidiana, relaciona la resolución de situaciones problemáticas con el desarrollo de capacidades matemáticas, busca que los estudiantes valoren y aprecien el conocimiento matemático, la resolución de problemas impregna íntegramente el currículo de matemáticas, la matemática se enseña y se aprende resolviendo problemas, las situaciones problemáticas se plantean en contextos de la vida real o en contextos científicos, los problemas responden a los intereses y necesidades de los estudiantes, la resolución de problemas sirve de contexto para desarrollar capacidades matemáticas. (Rutas de aprendizaje 2015)

El enfoque orienta la educación matemática considerando que: toda actividad matemática tiene como escenario la resolución de problemas planteados a partir de situaciones; el aprendizaje de la matemática es un proceso de indagación y reflexión social e individual en el que se construye los conocimientos durante la resolución de problemas. Las emociones, actitudes y creencias actúan como fuerzas impulsoras del aprendizaje; la enseñanza de la matemática pone énfasis en el papel del docente como mediador, al promover la resolución de problemas considerando su solución óptima, su reconstrucción, organización y uso en nuevas situaciones. Así como gestionar los errores que surgieron en este proceso; La metacognición y la autorregulación propicia la reflexión y mejora el aprendizaje de la matemática. Implica el reconocimiento de aciertos, errores, avances y dificultades. (Enfoque del área curricular de matemática 2016 ccesa007)

**5.1.2.2. Competencia resuelve problemas de cantidad.** Es decir que el estudiante solucione problemas o plantee nuevos problemas que le demanden construir y comprender las nociones de cantidad, número, de sistemas numéricos, sus operaciones y propiedades. Además dotar de significado a estos conocimientos en la situación y usarlos para representar o reproducir las relaciones entre sus datos y condiciones. Implica también discernir si la solución buscada requiere darse como una estimación o cálculo exacto, y para ello selecciona estrategias, procedimientos, unidades de medida y diversos recursos. El razonamiento lógico en esta competencia es usado cuando el estudiante hace comparaciones, explica analogías, induce propiedades en el proceso de resolución del problema matemático. (CNEB 2016 P.133)

**5.1.2.3. Procesos didácticos para desarrollar la competencia resuelve problemas de cantidad.**

5.1.2.3.1. *Comprensión del problema.* Implica leer atentamente el problema, ser capaz de expresarlo con sus propias palabras, explique a otro compañero de qué trata el problema y qué se está solicitando, explique sin mencionar números, juegue con los datos.

5.1.2.3.2. *Búsqueda de estrategias.* Implica hacer que el niño explore qué camino elegirá para enfrentar a la situación. El docente debe promover en los niños y niñas el manejo de diversas estrategias, pues estas constituirán “herramientas” cuando se enfrenten a situaciones nuevas.

5.1.2.3.3. *Representación.* Implica seleccionar, interpretar, traducir y usar una variedad de esquemas para expresar la situación. Va desde la vivenciación, representación con material concreto hasta llegar a las representaciones gráficas y simbólicas.

5.1.2.3.4. *Formalización.* La formalización o institucionalización, permite poner en común lo aprendido, se fijan y comparten las definiciones y las maneras de expresar las propiedades matemáticas estudiadas.

5.1.2.3.5. *Reflexión.* Implica pensar en lo que se hizo, sus aciertos, dificultades y también en cómo mejorarlos. Ser consciente de sus preferencias para aprender y las emociones experimentadas durante el proceso de solución.

5.1.2.3.6. *Transferencia.* La transferencia de los saberes matemáticos, se adquiere por una práctica reflexiva, en situaciones retadoras que propician la ocasión de movilizar los saberes en situaciones nuevas. (Rutas del Aprendizaje)

**5.1.2.4. Material concreto para desarrollar la competencia resuelve problemas de cantidad.** El material educativo es un medio que sirve para estimular el proceso educativo, permitiendo al niño adquirir informaciones, experiencias, desarrollar actitudes y adoptar normas de conducta de acuerdo a las competencias que se quieren lograr. Como medio auxiliar de la acción educativa fortalece la enseñanza – aprendizaje, pero jamás sustituya la labor docente. Sovero, Franklin (2005 p. 99 – 101)

Los materiales manipulativos o concretos, especialmente, en los primeros ciclos, son un apoyo importante para el aprendizaje de la matemática; sobre todo cuando son motivadores incitan su participación espontánea del estudiante, usándolos para representar las situaciones problemáticas; por lo cual los docentes deben dar importancia su uso explotando el material del MED y los de su contexto.

**5.1.2.5. Estrategias para la convivencia en el aula.** Desde la innovación educativa se puede trabajar en el centro y sobre todo a nivel de aula, en la elaboración de procedimientos que, oportunamente aplicados sobre cualquier contenido o materia curricular, contribuyan por sí mismos a la mejora de la convivencia y la resolución de conflictos. Algunos de estos procedimientos básicos son: el desarrollo de la autoestima, el entrenamiento a través del trabajo cooperativo y un programa de habilidades sociales.

El desarrollo de la autoestima. Actividades en el aula. Un aspecto diferenciador entre el ser humano y los animales es la conciencia de uno mismo, es decir, la capacidad que el ser humano tiene de establecer su propia identidad y atribuirle un valor. De aquí que el auténtico origen de la autoestima está en nuestro interior y se manifiesta externamente en la seguridad con que nos enfrentamos a los problemas cotidianos de nuestra vida, en aceptarnos como somos, en sentirnos amados y valorados, y en el respeto que nos tenemos siendo capaces de defender nuestros derechos. Todos estos aspectos, que se derivan del desarrollo de la autoestima, hacen que abordemos de manera diferente las tensiones diarias y los conflictos, y comencemos la aventura de un viaje dentro de nosotros mismos, desde el conocimiento, la aceptación personal y valoración de lo que somos y podemos hacer, que nos guiará para dar respuestas más creativas a los conflictos.

Para ejercer su rol como gestor de una convivencia escolar democrática (Minedu 2005), el directivo requiere la capacidad para diseñar o rediseñar los espacios donde se desarrolla una comunicación empática y respetuosa entre los actores que entran en conflicto.

## **5.2 Experiencia Exitosa**

La experiencia exitosa denominada “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”, se realizó en la región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Fue desarrollada por las docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos.

El propósito de la experiencia fue explicitar el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en zonas rurales así como entender los procesos inmersos en la experiencia, para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en el Plan de monitoreo y acompañamiento, así como establecer los aportes de esta experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional.

La experiencia se organizó en cuatro fases. La primera estuvo relacionada a la organización del equipo de acompañamiento, la segunda a la elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento para docentes de instituciones educativas unidocentes y multigrados; la tercera fase se desarrolló en dos momentos: la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento y, el monitoreo a docentes en aula. La cuarta fase está referida a la evaluación de los resultados del plan antes mencionado.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones; debe darse una comunicación permanente hacia los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora. Además también se destacó que los especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

## 6. Diseño de Plan de Acción

### 6.1 Objetivos

**6.1.1 Objetivo general.** Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la resolución de problemas de cantidad mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 82071, provincia de Trujillo - UGEL 02 La Esperanza – La Libertad.

**6.1.2 Objetivos específicos.** Se planten los siguientes:

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

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

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

### 6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la resolución de problemas matemáticos de cantidad. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre el conocimiento del enfoque, los procesos didácticos, uso de material concreto 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.

Así mismo se realizará el acompañamiento a los docentes a través de círculos de aprendizaje, talleres, trabajo colegiado con la finalidad de empoderar al equipo docente para los mejores desempeños en el aula; además se aplicará la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del desempeño docente para la reflexión de práctica pedagógica. También se desarrollan actividades con los padres de familia para conocer su involucramiento en el aprendizaje de sus hijos.

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

Alternativa de solución priorizada	Objetivos específicos	Indicadores	Metas	Estrategias	Actividades	Responsables	Cronograma										
							M	A	M	J	J	A	S	O	N		
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática	Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas a los docentes del tercer ciclo para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directora	x										
					1.2 Jornada de sensibilización acerca de la importancia de manejo de estrategias para la convivencia en el aula.	Directora Coordinadores de TOE	x										
					1.3 Jornada de Elaboración y revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directora Docentes	x										
					1.4 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directora Docentes		x									
					1.5 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Equipo directivo			x								
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo				x							
					1.7 Observación de sesiones de	Equipo directivo						x	x	x			

					aprendizaje (Visitas 2, 3 ...)												
					1.8 Recajo de información acerca de la participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos.	Equipo directivo Docentes		x			x					x	
	Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con	Porcentaje de asesorías personalizadas a docentes del III ciclo.	100% de docentes que reciben asesorías personalizadas.	Círculos de interaprendizaje: Temática: - Procesos didácticos. - Elaboración	2.1 Elaboración del Plan para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Directora					x						
	liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la resolución de problemas Matemáticos de cantidad.	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutados a docentes del III ciclo.	100% de docentes que participan de los tres círculos de interaprendizaje.	de Sesiones de aprendizaje. - Convivencia en el aula.	2.2 Acondicionamiento de los espacios para la realización de los círculos de interaprendizaje.	Directora					x						
					2.3 Desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Directora Docentes					x	x	x				
					2.4 Evaluación del plan del desarrollo de círculos de interaprendizaje.	Directora											x
					2.5 Desarrollo de encuentros familiares con padres de familia y estudiantes para fortalecer la convivencia en el aula.	Equipo directivo Docentes de aula		x				x					x
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias	Porcentaje de estudiantes del III ciclo evaluados	100% de estudiantes del III ciclo evaluados		3.1 Elaboración del instrumento para la autoevaluación.	Docentes de aula											x

recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática.				Autoevaluación	3.2 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación.	Docentes De aula			x						
					3.3 Socialización de los resultados de la autoevaluación.	Docentes de aula				x					
					3.4 Informe del impacto de los aprendizajes de los estudiantes.	Equipo directivo Docentes de aula				x					
				Coevaluación	3.5 Aplicar la coevaluación a estudiantes.	Docentes de aula			x						
					3.6 Análisis de los resultados.	Docentes de aula				x					
					3.7 Socialización de los resultados con la comunidad educativa.	Equipo directivo Docentes de aula				x					
					3.8 Informe del impacto de los aprendizajes de los estudiantes.	Docentes de aula					x				
				Heteroevaluación	3.9 Aplicar prueba estandarizada a estudiantes.	Docentes de aula						x			
					3.10 Análisis de los resultados.	Equipo directivo Docentes de aula							x		



## 7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción es importante para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, porque permitirá conocer oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación de éstas; con el fin de tomar decisiones que puedan facilitar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá que el plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Objetivos específicos: Formulados con la finalidad de promover el monitoreo y evaluación del desempeño docente en el aula.
- Indicadores y estrategias: Tiene relación con el porcentaje de estrategias implementadas para que sea funcional el monitoreo y evaluación.
- 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.
- Entre los actores tenemos al equipo directivo, docentes, estudiantes y padres de familia.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa; se considera los recursos a usar.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de implementación trimestral						Evidencia	Instrumentos	Recursos	% De logro de meta
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo Directivo Docentes						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Material de información	Hojas impresas Videos	100% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de sensibilización acerca de la importancia de manejo de estrategias para la convivencia en el aula.	Equipo Directivo Docentes						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Material de información	Hojas impresas Videos Afiches	
			1.3 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo Directivo						X	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	Fichas estructuradas de observación en el aula.	Papelotes Plumones Cinta masketin	
			1.4 Elaboración del Cronograma	Equipo Directivo						X	- Plan de monitoreo	CGE 4	Papelotes Plumones Cinta	



mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la resolución de problemas matemáticos de cantidad.	de interaprendizaje ejecutados a docentes del III ciclo	dizaje: Temática: - Procesos didácticos - Elaboración de Sesiones de aprendizaje - Convivencia en el aula	2.2 Acondicionamiento de los espacios para la realización de los círculos de interaprendizaje	Equipo Directivo						X	Espacios acondicionados	Lista de chequeo	Pintura Microporoso Tijeras Cartulina Plumones	100% de Círculos de interaprendizaje realizados
			2.3 Desarrollo de los círculos de interaprendizaje	Equipo Directivo Docentes						X	Registro de asistencia	Material de información	Papelotes Plumones Cinta masketin	
			2.4 Evaluación del plan del desarrollo de círculos de interaprendizaje	Equipo Directivo Docentes						X	Informe	Lista de chequeo  Cuaderno de trabajo	Papel bond Lapiceros Hojas impresas	
			2.5 Desarrollo de encuentros familiares con padres de familia y estudiantes para fortalecer la convivencia en el aula	Equipo Directivo Docentes Padres de familia					X		Registro de asistencia	Lista de cotejos	Papel bond Lapiceros Hojas impresas Globos Hilos de colores	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y	Porcentaje de estudiantes evaluados en su	Autoevaluación	3.1 Elaboración del instrumento para la autoevaluación	Docentes						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Material de información	Hojas impresas Videos Afiches	100 % de estudiantes a los que se les aplicó la
			3.2 Aplicación de los instrumentos de	Docentes						X	- Instrumento de evaluación	Lista de cotejos	Papel bond Lapiceros Hojas	

acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática.	práctica pedagógica		autoevaluación									impresas	evaluación
			3.3 Socialización de los resultados de la autoevaluación.	Equipo Directivo Docentes					X	- Registro de evaluación	Cuaderno de trabajo	Papel bond Lapiceros Hojas impresas	
			3.4 Informe del impacto de los aprendizajes de los estudiantes.	Equipo Directivo Docentes					X	- Informe	Lista de cotejos	Papel bond Lapiceros Hojas impresas Laptop	
		Coevaluación	3.5 Aplicar la coevaluación a estudiantes.	Docentes					X	Instrumento de evaluación	Lista de cotejos	Papel bond Lapiceros Hojas impresas Laptop	
			3.6 Análisis de los resultados.	Equipo Directivo Docentes						Cuadros estadísticos Gráfico de barras	Guía de diálogo	Proyector Laptop Papel bond	
			3.7 Socialización de los resultados de la coevaluación	Equipo Directivo Docentes					X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Lista de cotejos	Hojas impresas Lapiceros	
			3.8 Informe del impacto de los aprendizajes de los estudiantes.	Equipo Directivo Docentes					X	- Informe	Material de información	Papel bond Lapiceros Hojas impresas Laptop	
			3.9 Aplicar	Docentes						Instrumento	Lista de	Hojas	

		Heteroevaluación	prueba estandarizada a estudiantes.							de evaluación	cotejos	impresas Lapiceros	
			3.10 Análisis de los resultados.	Equipo Directivo Docentes							Guía de diálogo		
			3.11 Socialización de los resultados con la comunidad educativa.	Equipo Directivo Docentes						- Acta de asistencia - Panel de productos	Guía de diálogo	Guía de diálogo	
			3.12 Informe del impacto de los aprendizajes de los estudiantes.	Equipo Directivo Docentes						Informe	Material de información	Laptop Papel bond Impresora	
	Porcentaje de padres de familia evaluados		3.13 Aplicación de instrumentos de auto evaluación a padres de familia para conocer como apoyan en el aprendizaje de sus hijos.	Equipo Directivo Docentes Padres de familia				X		- Instrumento de evaluación	Lista de cotejos	Papel bond Lapiceros Hojas	100 % de padres de familia a los que se les aplicó la evaluación

Figura 6. Plan de monitoreo y evaluación del plan de acción

<b>LEYENDA:</b>
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%)

### Riesgos y medidas a adoptar

El rol del directivo como líder pedagógico es poder generar la reflexión crítica sobre la práctica en el aula, para orientar a la comunidad educativa en su conjunto hacia la mejora y cumplir con las metas de aprendizaje; a través del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

Objetivos	Riesgos	Medidas a adoptar
Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos y la convivencia en el aula.	El tiempo de permanencia del directivo en el aula no es el suficiente.	El directivo debe publicar cronograma para atención al público.  Reprogramación del cronograma de monitoreo pedagógico
Acompañar la práctica docente en el área de matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la resolución de problemas matemáticos de cantidad.	Deficientes estrategias y herramientas por lo que el directivo no cumple con su rol de acompañante.  Licencias, permisos, faltas y tardanzas de los docentes	Implementar un repertorio amplio de estrategias y herramientas para optimizar el acompañamiento pedagógico.  Contar con una batería de preguntas para la retroalimentación formativa.  Reprogramación del cronograma de acompañamiento pedagógico
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática.	El directivo no revisa todas las sesiones de aprendizaje porque los docentes lo presentan el mismo día.  El directivo no cuenta con las carpetas pedagógicas de los docentes.  Licencias, permisos, faltas y tardanzas de los docentes	Socializar con los docentes la presentación de las Sesión de aprendizaje con anticipación. Todos los docentes deben actualizar y presentar sus carpetas pedagógicas.  El docente grabe su propia voz a lo largo de la sesión de aprendizaje para que posteriormente se escuche y analice su desempeño.  Reprogramación de actividades de acompañamiento pedagógico

Figura 7. Riesgos y medidas a adoptar

## 8. Presupuesto

La realización del presupuesto del Plan de Acción facilita la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; así mismo permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma, con la finalidad de financiar el plan de acción ya sea con los recursos propios o gestionar a nuestros aliados estratégicos.

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

Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de financiamiento
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo	S/ 25.00	Recursos propios
1.2 Jornada de sensibilización acerca de la importancia de manejo de estrategias para la convivencia en el aula.	Segunda semana de marzo	S/ 25.00	Apoyo de ONG World Visión Perú
2.2 Acondicionamiento de los espacios para la realización de los círculos de interaprendizaje.	Tercera semana de junio	S/ 100.00	Apoyo de ONG World Visión Perú
2.3 Desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Agosto-setiembre octubre	S/ 25.00	Recursos propios
2.5 Desarrollo de encuentros familiares con padres de familia y estudiantes para fortalecer la convivencia en el aula.	Julio	S/ 30.00	Recursos propios
3.1 Jornada de sensibilización para que los docentes de la IE implementen su portafolio.	Primera semana de abril	S/ 25.00	Recursos propios

3.6 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación.	Julio	S/ 200.00	Padres de familia
3.3 Socialización de los resultados de la autoevaluación.	Agosto	S/ 25.00	Recursos propios
3.5 Aplicar la coevaluación a estudiantes.	Julio	S/ 200.00	Padres de familia
3.7 Socialización de los resultados de la coevaluación.	Julio	S/ 25.00	Recursos propios
3.9 Aplicar prueba estandarizada a estudiantes.	Setiembre	S/ 200.00	Padres de familia
3.11 Socialización de los resultados con la comunidad educativa.	Setiembre	S/ 25.00	Recursos propios
3.13 Aplicación de instrumentos de auto evaluación a padres de familia para conocer como apoyan en el aprendizaje de sus hijos.	Mayo	S/ 200.00	Apoyo de ONG World Visión Perú
<b>Total del costo</b>		S/ 1110.00	

Figura 8. Presupuesto de plan de acción

## **9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción**

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resolución de problemas de cantidad y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 82071.

El Módulo de Inducción aportó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas matemáticos de cantidad en los estudiantes del III ciclo.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la elaboración y planteamiento de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad. En el Módulo 2, se procedió a profundizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se designó un código, a cada proceso involucrado en el Mapa de Proceso con el propósito de establecer una cadena de valor para que haya valor agregado.

El Módulo 3 hace alusión a la Participación y clima institucional, permitió identificar la incidencia en la problemática nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad; así mismo se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal, se planteó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se recogió información acerca del desempeño docente del área de Matemática y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los

docentes del área de Matemática y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de problemas de cantidad para que compartan con sus hijos.

También, en el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que facilitó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por lo cual, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando los procesos didácticos, uso de materiales y clima escolar; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones y el establecimiento de metas.

Por último, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió reconocer el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Así mismo, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que ayude a formular acciones concretas para dar solución al nivel insatisfactorio de aprendizaje en la solución de problemas de cantidad planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada uno de los módulos antes mencionados.

## 10. Lecciones Aprendidas

Las siguientes lecciones aprendidas ha sido producto del desarrollo de los módulos de gestión escolar con liderazgo pedagógico donde se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

- Partir de un diagnóstico es importante porque nos permite identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido el trabajo colegiado es necesario en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa y verás para establecer los planes de mejora.

- Empoderar a los docentes y promover una cultura evaluativa, que participen en la elaboración de los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación del desempeño docente, porque existen algunos maestros reacios a la estrategia visitas al aula; para tener mejores desempeños y se logre las metas de aprendizaje.

- Participar en la elaboración del Plan de Monitoreo y acompañamiento a fin de establecer acciones y compromisos comunes, porque se debe desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes de los estudiantes, para que toda la comunidad educativa cumpla con lo establecido y de ésta manera sea funcional.

- Usar en forma oportuna y adecuada el material concreto, además el apoyo de los padres de familia y los directivos de la IE, porque en el desarrollo de algunas sesiones de aprendizaje no usan materiales educativos; siendo esencial para convertir a las matemáticas en el área preferida por los estudiantes y de esta manera elevar el nivel de logro de los aprendizajes.

- Empoderar a la comunidad educativa en el manejo de estrategias para la convivencia escolar donde todos y cada uno de los miembros de la comunidad tienen también deberes que cumplir como agentes del bien común, porque en la IE es necesario desarrollar talleres de habilidades interpersonales; para que los aprendizajes se desarrollen en un ambiente de convivencia armónica fundamentado en la democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad.

## Referencias

- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Leithwood, K., (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.
- Ministerio de Educación. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Currículo Nacional*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016b). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016c). *Compromiso de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la I.E.- 2017*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017). *Módulo 3 – Participación y clima institucional*. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación. (2017). *Módulo 5 - Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016). *Módulo 6 – Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Propuesta de lineamientos para la gestión de la convivencia escolar*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima: Minedu.

Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial PANAPO.

Unesco (s/f). Página web oficial. *Normas en la redacción del informe*. Recuperado el 29 de junio de 2013 de

<http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/underwater-cultural-heritage/unesco-manual-for-activities-directed-at-underwater-cultural-heritage/unesco-manual/reporting/report-writing-guidelines/>

[www.minedu.gob.pe/evaluaciondocente](http://www.minedu.gob.pe/evaluaciondocente)

Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Perú: Consejo Nacional de Educación.

Vesub, L. y Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes*. Perú: Consejo Nacional de Educación.

## Apéndice



Acompañamiento a docente del 2º "C"



Aplicación de autoevaluación a docentes





Recojo de información a través del Focus Group



Reunión con madres de familia