



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

**TRABAJO COLEGIADO PARA LA RESOLUCIÓN DE
PROBLEMAS DE CANTIDAD EN EL VICICLO DE EDUCACIÓN
SECUNDARIA**

**Trabajo Académico para optar el Título Profesional de Segunda
Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico**

RINA NORMA CONDOR TORRES

Asesora:

Emma Clarisa Millones Espinoza

Lima – Perú

2018

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Desarrollo	5
Identificación del problema	5
Contextualización del problema.	5
Descripción y formulación del problema.	7
Análisis y resultados del diagnóstico	8
Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico.	8
Resultados del diagnóstico.	12
Alternativas de solución y referentes conceptuales	13
Referentes conceptuales y de experiencias anteriores	13
Referentes conceptuales frente a las alternativas priorizadas	16
Propuesta de implementación y monitoreo del plan de acción	21
Conclusiones	26
Referencias	27
Anexos	30

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito elevar los niveles de logro en la competencia resuelve problemas de cantidad en el VI ciclo de la institución educativa Coronel Pedro Portillo Silva. Se parte de un diagnóstico elaborado en función a la revisión de documentos y recojo de información a través de cuestionarios aplicados a los docentes del ciclo mencionado, planteando alternativas de solución que sustentadas con referentes teóricos y experiencias exitosas, favorecen la viabilidad de su desarrollo. El problema incide en los bajos niveles de logro de los estudiantes en el área de Matemática. Ante ello y con los conocimientos desarrollados en el diplomado en Gestión Escolar y los estudios de segunda especialidad realizados en la Universidad San Ignacio de Loyola, se hace posible enfrentar esta problemática, proponiendo la estrategia del trabajo colegiado, que mediante el desarrollo de talleres y grupos de interaprendizaje que involucren a directivos y docentes, contribuirá a la mejora de la práctica docente en el uso y aprovechamiento de materiales didácticos para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad. El liderazgo pedagógico será el eje alrededor del cual girarán los diversos procesos que movilizarán acciones para el logro de las metas trazadas.

Introducción

En las últimas décadas se han observado cambios sustanciales en la enseñanza de la matemática, la tecnología se presenta como un escenario favorable para la didáctica. Sin embargo, la parte sustancial de la enseñanza no ha cambiado, la resolución de problemas ha sido y sigue siendo el centro. De allí la importancia de desarrollar capacidades en el docente para que promueva en sus estudiantes las competencias matemática relacionada. En este sentido se presenta el trabajo académico que ha sido elaborado en base a datos obtenidos de los resultados de aprendizaje correspondientes a los años 2016-2017 y de las evaluaciones censales ECE 2016, los cuales muestran coincidencias notables y conducen a emitir juicios concluyendo que los estudiantes del VI ciclo presentan un bajo nivel de logro en la competencia resuelve problemas de cantidad, lo que fue motivación para presentar el Plan de Acción con miras a contribuir con la solución de la problemática identificada.

El trabajo se ha estructurado en cuatro capítulos que organizan la información para un mejor desarrollo y presentación del estudio. En el primer capítulo, se realiza una breve descripción del contexto, con aspectos de infraestructura, socioculturales y económicos, características de la gestión y personal directivo como líderes pedagógicos. Asimismo se explica los criterios de priorización del problema, explicando las causas y efectos que permiten conocer los aspectos críticos y fortalezas encontradas.

En el segundo capítulo, se precisa la vinculación de la problemática con sus aspectos, relacionándolo con los diversos procesos de gestión, Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD), Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir) y mapa de procesos. Tiene en cuenta las dimensiones del liderazgo pedagógico que plantea Robinson (2008). Asimismo se mencionan los instrumentos aplicados y conclusiones obtenidas a partir de la sistematización de los resultados.

En el capítulo tercero se presentan las alternativas seleccionadas como, estrategias de mejora, así como los referentes conceptuales y de experiencias anteriores que de alguna manera sustentan las propuestas y las relacionan con los procesos de gestión actuales, al interior de la institución.

En el capítulo cuarto, se pormenorizan los objetivos, actividades, metas y plazos generados a partir de la matriz del plan, las alternativas de solución, detallando su periodicidad para el cumplimiento de metas a nivel de la institución educativa.

Finalmente se plantean las conclusiones del trabajo realizado y se especifican las referencias.

Desarrollo

Identificación del problema

Contextualización del problema.

La implementación del plan de acción se llevará a cabo en la institución educativa Coronel Pedro Portillo Silva, que se encuentra ubicada en el distrito de Huaura, conocido lugar histórico al ser considerado cuna de la independencia. Amplias vías permiten el fácil acceso a través de diversos medios de transporte, autos, buses, motos, bicicleta, entre otros medios, son usados por los estudiantes y sus familias, para acceder a la institución, aunque por la cercanía de sus viviendas, la mayoría lo hace a pie.

La prestigiosa institución, brinda sus servicios en el Nivel Secundaria a estudiantes varones y mujeres, las labores diarias se desarrollan en una amplia infraestructura que incluye 26 aulas de clase, cinco talleres de áreas técnica, un laboratorio de ciencias, una biblioteca, un aula de innovación pedagógica equipada con equipos y acceso a internet, tres amplios patios, cancha deportiva y amplias áreas verdes, distribuidos en aproximadamente 30,000 m². 24 aulas son de material noble y debido al incremento de estudiantes el último año, se tuvo que adquirir 2 aulas de material prefabricado para acondicionarlas como espacio de aprendizaje. Dos de los patios están cubiertos con malla raschel, que protege a los estudiantes en los días de brillante sol.

La institución educativa Coronel Pedro Portillo Silva, es considerada como centro ex variante técnica, oferta servicios educativos en cinco talleres para el área de educación para el trabajo, además de la especialidad de agropecuaria, en la que se aprovechan las áreas de terreno habilitado para el sembrado de hortalizas, en algunos casos en convenio con el centro de educación técnico productiva CETPRO San Antonio de Padua, que apoya con docentes especializados en el área y desarrolla módulos de aprendizaje con los estudiantes de la institución, en coordinación con los docentes anfitriones.

La población estudiantil al año 2017, fue de 727 estudiantes, 423 varones y 304 mujeres. En la actualidad cuenta con 44 docentes, cuatro auxiliares de educación, tres directivos, un docente como coordinador de tutoría y una como asesora de ciencias, además tiene el soporte de 11 administrativos.

Los estudiantes son bastante participativos, aunque algunos con aprendizaje lento y otros con pocos hábitos de responsabilidad, en su mayoría se identifican con el desarrollo de acciones y tareas que se programan en el Plan Anual de Trabajo (PAT), para lo que se encuentran organizados en Municipio Escolar, Municipio de Aula, brigadieres y fiscales, que son algunas de las formas como ellos involucran en las diversas actividades institucionales.

Las familias de los estudiantes presentan las características de ser disfuncionales o monoparentales, los padres tienen mediano nivel de escolaridad, la mayoría con primaria completa, un bajo porcentaje tiene estudios de secundaria y un mínimo con formación superior. Las principales actividades económicas que realizan, son la agricultura, el comercio y en menor escala trabajan en construcción civil o profesiones relacionadas a la educación o salud; la poca práctica de los valores en los hogares de los estudiantes son una dificultad que se evidencia en la convivencia diaria.

Los padres están organizados en el Comité de Aula, Comité de Talleres, y la asociación de padres de familia APAFA, participan de las diversas actividades del PAT, incluso tienen representantes en el consejo educativo institucional CONEI y en coordinación con la Policía Nacional del Perú han conformado las Brigadas de Autoprotección Escolar (BAPES), para resguardo y protección de sus menores hijos en el horario de inicio y término de la jornada escolar.

El puesto de salud se encuentra ubicado a pocas cuadras de la institución educativa y brinda apoyo a los estudiantes en los servicios de odontología, psicología y obstetricia, este último para orientar y prevenir situaciones de riesgo en los adolescentes. De la misma forma, actores de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas DEVIDA, realizan en la institución educativa, acciones para enfrentar el consumo de estupefacientes y el tráfico ilícito de los mismos. Estas últimas se desarrollan a través del programa denominado Familias Fuertes, dirigido a los padres de familia.

El Plan de acción así como las estrategias de intervención tiene como destinatarios directos a cuatro docentes del VI ciclo, que corresponde al primer y segundo año de secundaria, en el área de Matemática desempeñan sus funciones dos docentes varones y dos son mujeres; asimismo, uno es docente nombrado y 3 trabajan por contrato. Cabe resaltar que todos ellos son personas comunicativas, responsables y solidarias, con predisposición a la capacitación continua que conduzca a la mejora de resultados en los aprendizajes.

Con respecto a los destinatarios indirectos, los estudiantes están ubicados en 6 aulas de primer año con 208 estudiantes en total y 6 de segundo grado con 157 estudiantes. Según reporte del Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE), son en total 365 estudiantes, los cuales serían beneficiados.

Los padres de familia son considerados una pieza fundamental en el aprendizaje de sus hijos, aun cuando en las actividades académicas su participación es bastante limitada, a pesar de que reciben invitaciones y buen trato del personal docente y directivo. Justifican sus inasistencias indicando que los horarios de trabajo no les permiten acudir a

la mayoría de actividades, por tanto se hace necesario adecuar la temporalización de las mismas.

El directivo aunque en un inicio no coordinaba acciones de trabajo en equipo y desempeñaba sus funciones priorizando aspectos administrativos, en este proceso de investigación se ha visto fortalecido en gestión curricular, organización y gestión del clima escolar; acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) entre otros. Con el desarrollo de los módulos de estudio del diplomado en Gestión Escolar evidenció su proactividad y tuvo progreso en las habilidades interpersonales tales como, comunicación asertiva, manejo de emociones, trabajo colaborativo, empatía; desarrolló también aprendizaje respecto al manejo de técnicas para priorizar y determinar problemas de la realidad educativa, la elaboración de un plan de acción sistematizando datos cuantitativos y cualitativos. El desarrollo de estas capacidades le ha permitido reflexionar sobre la práctica de gestión, teniendo como referente los Compromisos de Gestión Escolar y el reconocimiento y valoración del MBDDir lo cual trasciende el contexto de la segunda especialidad.

Descripción y formulación del problema.

El instrumento de la Chakana (Cubas, 2015), permitió identificar los problemas principales así por ejemplo la falta de compromiso con los aprendizajes, por parte de algunos docentes, da muestra de ausencia de liderazgo en sus aulas. Con sesiones tradicionales, los estudiantes no se sienten motivados en las sesiones de clase y las consecuencias son nada positivas. En el campo Gestión, Participación y liderazgo pedagógico, debido al arduo trabajo administrativo que realiza el directivo, no ha podido ejercer como debiera, las acciones de monitoreo y acompañamiento a todos los docentes. Asimismo, en lo que respecta a la interacción familia-escuela-comunidad, Anderson-Butcher et al.(2010) citado por Pizarro (2013) afirma que la creación de eventos y diversas actividades institucionales fortalecen la capacidad de los padres para apoyar en la formación integral de sus hijos y referente a la remodelación de la organización, esta no comprende solamente la estructura interna de la escuela, sino que va más allá, buscando la forma de involucrar a los miembros de la familia para que estos puedan finalmente contribuir con el aprendizaje de los estudiantes, y así colaborar con el proyecto de mejora institucional pedagógico. Teniendo de sustento a este referente, se puede señalar que hay debilidades, aún no se ha logrado el establecimiento de buenas relaciones con los padres respecto al compromiso de los mismos para con las acciones que favorezcan el aprendizaje de resolución de problemas en sus menores hijos

Respecto a los procesos pedagógicos que se desarrollan con la intervención de los actores directos, al interior de la escuela, para el desarrollo de competencias y despliegue

de valores, así como los enfoques, contenidos disciplinares que desarrolla, contextos y procesos pedagógicos, con la finalidad de promover capacidades de alta demanda (MBDD, 2014), se reconoce que es insuficiente el desarrollo de estrategias para la enseñanza aprendizaje, los espacios comunes que comparten y acciones que realizan los docentes para reuniones, no debidamente aprovechados y en las sesiones de clase se observan dificultades debido entre otras causas al poco uso de materiales didácticos variados, incluyendo los que integran las tecnologías de información y comunicación.

Referente al aspecto de la convivencia, entendida como la coexistencia pacífica de los integrantes de la comunidad educativa, si bien se reconoce como potencial que hay una mayoría de docentes y estudiantes con disposición para mantener un buen clima institucional, se observa que no siempre hay comunicación asertiva entre ellos, lo que originan conflictos generadores del deterioro en las relaciones humanas y el clima institucional. A nivel interno el celo profesional entre docentes, la desmotivación, problemas de salud y en algunos casos la deficiente integración entre docentes de una misma área, son factores que unidos a situaciones propias del contexto económico y social, concluyen en un clima afectivo desfavorable para los aprendizajes. Factores similares se han detectado en los estudiantes con caracteres de violencia y que generan conductas disruptivas en las aulas.

Se utilizaron diferentes instrumentos para priorizar la problemática evidenciando debilidades en los niveles de logro de las competencias matemáticas, priorizando la resolución de problemas, como se detallará en el siguiente capítulo.

Análisis y resultados del diagnóstico

Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico.

En el año 2017, se realizó un diagnóstico en relación a la situación problemática del bajo nivel de logro en las competencias matemáticas, para lo cual se utilizaron técnicas diversas con los instrumentos correspondientes, como la revisión documentaria de fichas de monitoreo, los resultados de las actas finales de evaluación, una encuesta con su respectivo cuestionario aplicados a los docentes del área de Matemática VI ciclo de la institución educativa.

La evaluación censal de estudiantes (ECE), realizada a nivel nacional en el año 2016, a estudiantes del segundo año de secundaria, casi culminando el VI ciclo, muestra que en el Perú, el 71,6 % de los estudiantes no alcanzaron aprendizajes esperados en las capacidades matemáticas sujetas a evaluación; asimismo en la región Lima Provincias, el resultado correspondiente fue de 68,6 %. La I. E. Coronel Pedro Portillo Silva, no es ajena

a esta realidad, ya que un 77,4 % de sus estudiantes, tampoco alcanzó lo esperado. (UMC-Minedu)

De igual manera, los datos de las actas finales de evaluación del año 2016, evidencian que los resultados obtenidos en el área de matemática, específicamente en lo que se refiere a estudiantes del VI Ciclo (1ero y 2do. de Secundaria) de un total de 301 estudiantes: 15 alcanzaron el nivel de logro destacado; 101 estudiantes alcanzaron el logro previsto; 134 estudiantes en proceso y 51 estudiante desaprobaron el área. Por tanto, los datos expresan porcentualmente que solo el 39 % del total de estudiantes logro el nivel destacado y previsto, mientras que el 61 % solo alcanzó el nivel inicio, alejándose de los estándares esperados para el ciclo. Asimismo, en las actas finales de evaluación 2017 de la institución educativa, los resultados en el área de matemática, muestran en lo que se refiere a estudiantes del VI Ciclo de 329 en total que culminaron el año, 13 alcanzaron el nivel de logro destacado; 157 estudiantes alcanzaron el logro previsto; 137 estudiantes en proceso y 22 estudiantes desaprobaron el área. Por tanto, los datos expresan porcentualmente que solo el 4 % del total de estudiantes logró el nivel satisfactorio, 48% previsto, mientras que el 48 % solo alcanzó el nivel inicio y pre inicio, alejándose de los estándares esperados para el ciclo.

Ante esta situación presentada, se planteó el problema priorizado: Bajo nivel de logro en la resolución de problemas del VI ciclo de la institución educativa Coronel Pedro Portillo Silva.

Lo anteriormente detallado, fue sometido al análisis de causa efecto, lo cual concluye en que son diversas las causas o factores que conllevan a este resultado negativo; algunas de estas son posibles de enfrentar.

En el árbol de problemas se precisan las posibles causas relacionadas, es así que la primera causa asociada al problema se refiere al limitado uso de materiales didácticos en las sesiones de clase, como subcausa el poco manejo de los mencionados materiales en las sesiones de clase; la segunda se refiere al limitado monitoreo y acompañamiento a la práctica docente de parte del equipo directivo y una subcausa, la planificación inadecuada para el monitoreo y acompañamiento a la práctica docente; la tercera causa considerada es el clima desfavorable en el aula y su subcausa la limitada gestión del clima institucional. Esta última causa está relacionada a la poca de práctica de valores, como es por ejemplo la insuficiente responsabilidad de los estudiantes e indiferencia de otros agentes educativos.

Con respecto a los efectos, se evidencian limitadas estrategias para el tratamiento de capacidades, como es por ejemplo la capacidad traduce cantidades a expresiones numéricas, desarrollo de sesiones poco motivadoras al limitarse el uso de materiales

didácticos y presencia de conductas inadecuadas en el aula que al ser situaciones negativas podrían conllevar a la deserción escolar e incremento de conductas disruptivas.

Las causas y sub causas relacionadas a la problemática, se ha podido constatar en la revisión de documentos pedagógicos, fichas de monitoreo a la práctica docente y evidencias analizadas tanto a nivel individual como en equipo de docentes y directivos, respecto de los instrumentos de gestión, asimismo en las jornadas de reflexión concertada con la comunidad educativa. También se realizaron entrevistas a estudiantes y docentes, monitoreo inopinado sobre el uso de materiales didácticos, análisis de resultados de las pruebas censales y de las actas evaluaciones internas, registro de evaluaciones y reportes de SIAGIE. Resultados que evidencian que los estudiantes del VI ciclo de la institución educativa Coronel Pedro Portillo Silva presentan bajos niveles de logro en la resolución de problemas de cantidad, lo que indirectamente afecta el alcance de los compromisos de Gestión Escolar, uno y dos, que se refieren al progreso de los estudiantes así como a la asistencia permanente de los mismos, en la institución educativa, de igual manera otra de las causas tiene que ver con el cuarto compromiso, que específicamente hace referencia a las acciones de acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, No obstante, las dificultades dan origen a un gran desafío para todos los integrantes de la comunidad educativa con miras a alcanzar mejores logros.

Para un mejor entendimiento, los ítem del cuestionario aplicado a los docentes, se organizaron en las categorías: materiales didácticos y estrategias para el monitoreo y acompañamiento docente, y en subcategorías: tipos de materiales didácticos, dificultades en el uso de materiales didácticos, protocolos de visita, visitas continuas, instrumentos para el monitoreo.

En lo que corresponde al uso de materiales didácticos en las sesiones de clase, la revisión documentaria y fichas de monitoreo, evidencian que si bien los docentes incluyen en sus programaciones la utilización de materiales didácticos diversos, en clase se limitan al uso de materiales estructurados, como son por ejemplo los textos escolares que brinda el ministerio de educación. Asimismo en la sistematización e informe del aplicativo PAT respecto al monitoreo, las acciones relacionadas, tanto al monitoreo como al acompañamiento respectivo, han sido mínimas, lo cual se reafirma con las respuestas al cuestionario que brindaron los docentes respecto a ese proceso.

El problema priorizado se relaciona con el segundo dominio del MBDDr, que se refiere a las orientaciones vinculadas a los procesos pedagógicos con el objetivo de la mejora de los aprendizajes; tiene relación con la competencia cinco, que indica la promoción y liderazgo del directivo en una comunidad de aprendizaje basada en la colaboración, con docentes de su misma institución, la formación continua y la

autoevaluación profesional, criterios que conllevan a la mejora de la práctica pedagógica y que permitirán asegurar logros de aprendizaje.

En el mismo orden de ideas, se relaciona con el desempeño 16, competencia seis, referente a la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos que se llevan a cabo dentro al interior de la institución educativa, lo cual se realiza a través de las acciones de acompañamiento pedagógico sistemático y se alcanza promoviendo la reflexión conjunta, con la finalidad de conseguir las metas de aprendizaje. Asimismo tiene relación con el desempeño 20 que se refiere a las acciones del monitoreo y orientaciones relacionadas al uso de estrategias y recursos metodológicos, el uso de materiales educativos y aprovechamiento efectivo del tiempo, siempre en función al logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas (MBDDr, 2015).

En cuanto a los efectos, al igual que las causas, estos guardan coherencia con los compromisos de gestión uno y dos, que como considera la RM 627-2016, son prácticas que generan las condiciones de aprendizaje del estudiante, los mismos son: Compromiso uno: Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa, Compromiso 2: Retención anual de estudiantes en la institución educativa (Minedu, 2016a). Estos últimos conllevan al análisis de que en la medida que se afrontan las causas, se evidenciará los resultados en el progreso anual de los aprendizajes que alcancen todos los estudiantes y la retención anual de los mismos en la institución educativa. En lo que concierne a las estrategias, estas fortalecerán las dimensiones de liderazgo pedagógico, que en entre otras señala la sicóloga y educadora Robinson (2008), el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, dimensiones de liderazgo que tienen un alto impacto en los resultados alcanzados por los estudiantes al final de un período de tiempo.

En cuanto al liderazgo pedagógico, como lo define Leithwood (2009), es el trabajo de mover e influenciar en otros, el alcance de metas comunes en la escuela, en tal sentido el trabajo colegiado con el respectivo acompañamiento del directivo, permitirá la unión y fortalecimiento de todo el personal, incluidos directivos y docentes, en aras de alcanzar las metas propuestas.

Por otra parte, se evidencia que la mayoría de docentes se encuentran motivados para realizar un trabajo en conjunto, con el objetivo común de lograr mejoras en los aprendizajes; es decir, se observa el liderazgo pedagógico que trasciende hacia los grupos de interés, con miras a alcanzar la visión compartida. Al respecto, Murillo (2006) señala que, más que una dimensión transaccional, el liderazgo pedagógico conlleva a una labor transformadora, ello porque no solo se limita a trabajar en las condiciones que existen y

con las metas establecidas, sino que se proyecta más allá, modificando escenarios del centro y del aula para que reforme y mejore el servicio educativo que ofrece, así como las prácticas docentes en el aula.

Con respecto a lo antes planteado, y de acuerdo a los resultados indicados al inicio del capítulo, se reconoce que el problema es urgente de tratar debido a que está obstaculizando el logro de gran parte de los aprendizajes que requieren alcanzar los estudiantes y en consecuencia afectan su formación integral.

Resultados del diagnóstico.

Para la obtención del diagnóstico, como se mencionó anteriormente, se aplicaron diversas técnicas e instrumentos, como son la revisión de documentos pedagógicos, llámese programación anual, unidades didácticas, sesiones de clase, fichas de observación de aula e informe del aplicativo PAT respecto al Monitoreo y Acompañamiento. Asimismo se aplicó una entrevista a profundidad y una ficha de cuestionarios, dirigida a los docentes, considerando los aspectos de uso de material didáctico, y acciones de monitoreo y acompañamiento al docente.

Datos obtenidos en los instrumentos anteriormente mencionados, reflejan que el 50 % de docentes monitoreados utiliza solo textos, por lo que se puede afirmar que se limita el desarrollo de aprendizajes, al no aprovechar la diversidad de materiales como son las tecnologías y material concreto entre otros, de allí que se tenga estudiantes poco motivados que no desarrollan sus capacidades matemáticas como es el caso de traducir cantidades a expresiones numéricas. Asimismo la totalidad de docentes considera que no se les ha brindado el necesario acompañamiento por parte del equipo directivo, lo cual coincide con la sistematización de visitas de monitoreo, mostrada en el aplicativo PAT sobre la acción relacionada al compromiso cuatro, y resulta cierto, siendo una causal el exigente trabajo administrativo que se realiza para el cumplimiento de normas y exigencias del ente superior, así como la inadecuada distribución de tareas del equipo directivo, que impidieron el tan necesario e importante monitoreo y acompañamiento sistemático a la práctica docente.

Aunque no es el caso de la institución educativa Coronel Pedro Portillo Silva, de no tratarse inmediatamente las causas, conllevaría a una situación de desmotivación masiva en los estudiantes e incremento en la deserción escolar con la posible y temible excedencia docente.

Por el contrario, aunque algunos docentes reconocen que tienen poco conocimiento para el uso de material concreto y aprovechamiento de recursos relacionados a las tecnologías de información y comunicación TIC, la actitud de cambio personal es factible de suceder con la promoción del trabajo colegiado. El impacto que se inicia en la institución,

trascenderá a un nivel meso y porque no macro cuando se comparta la experiencia con las estrategias propuestas. Ello será posible si es que los directivos involucrados asumen el reto de en primer lugar ponerse de acuerdo en su rol y compartir metas, además de promover y organizar espacios para el trabajo colaborativo entre docentes, con mecanismos que estimulen innovadoras iniciativas y que además conlleven a la reflexión que permita la contribución en forma conjunta, a la mejora de los aprendizajes. En ese sentido, se hace necesaria la promoción de más espacios de participación democrática dirigidos a toda la comunidad educativa, que conlleve a una mejor toma de decisiones para un mejor servicio.

Alternativas de solución y referentes conceptuales

Referentes conceptuales y de experiencias anteriores

Los resultados del diagnóstico hacen necesario la implementación de una propuesta viable de atención al problema, que conlleve a la obtención de mejores logros en la competencia matemática de resolución de problemas de cantidad, ante lo cual se propone lo siguiente:

Implementación del trabajo colegiado en reuniones de grupos de Interaprendizaje (GIA) y talleres, estos últimos serán de encuentros debidamente planificados, donde los involucrados interactuarán presencialmente. Al respecto, el desempeño tres, que corresponde a la competencia dos del MBDD, resalta la importancia de la participación de la comunidad educativa en espacios promovidos para la toma de decisiones y con la finalidad de alcanzar metas comunes. En ese sentido, el dialogo que se origine entre los participantes y el directivo presente, permitirá afianzar relaciones de confianza, y mejor aún si hay productos como resultado del trabajo participativo. Los talleres se realizarán en forma bimestral durante los primeros meses; en estos espacios, los docentes tendrán la oportunidad de elaborar sus propios materiales didácticos aprovechando incluso recursos de la zona. En los encuentros de GIA que se realizarán en el segundo y tercer bimestre, tendrán la oportunidad de compartir experiencias acerca del uso de los materiales elaborados, de otros que adquieran por diversos medios y de los que aprovechen las TIC, asimismo se empoderarán del campo de actuación que pueda tener cada material didáctico, establecer la elección de los mismos, de acuerdo a las capacidades y competencias a desarrollar en cada una de sus sesiones. Cabe destacar la oportunidad de intervención que tendrá el directivo en la promoción y desarrollo profesional de los docentes, tanto al generar espacios de trabajo colaborativo como al ser partícipe de los mismos.

Las reuniones de trabajo colegiado, en talleres y/o GIA, como mínimo dos al año, para su viabilidad, serán insertadas en los documentos de gestión, llámese Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI), PAT y de acuerdo al mapa de procesos referentes a la gestión de la institución educativa.

Esta estrategia planteada sigue la ruta de planificación siguiente: en primer lugar considera el proceso estratégico (PE) el PE 01: Desarrollar Planeamiento institucional, PE01.1, PE01.3 al establecer las líneas de acción y organizar las actividades en el PEI y PAT respectivamente, considerando las características y necesidades de los estudiantes al diversificar en el PCI , PE01.2; toma en cuenta el PS04 al programar y garantizar el uso de recursos económicos que requiera la implementación de la estrategia; posteriormente pasa al proceso de soporte (PS) PS01: Administrar recursos humanos, específicamente el PS01.3 que se relaciona con la implementación de la estrategia que favorece el desarrollo profesional del docente y mejora de su desempeño: Fortalecer capacidades; sigue con el proceso operacional (PO) PO03, centrándose en el PO03.1 : que textualmente incluye el nombre de la estrategia: Desarrollar el trabajo colegiado; luego se plasma en el proceso de PO02.1 que comprende la realización de la programación curricular y PO04.1: Desarrollar sesiones de aprendizaje que incluyan el uso pertinente de los recursos y materiales didácticos; Concluye con el PE03.4. Al rendir cuentas socializando los resultados y dificultades relevantes de la gestión. (Minedu, 2016b)

El establecimiento de un sistema de monitoreo, acompañamiento y asesoramiento a la práctica docente que priorice las visitas de aula a los docentes del VI ciclo, para acompañar su práctica pedagógica, las mismas que están enmarcadas en un plan previamente socializado con los docentes, y contribuirán a mejorar el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad. Los encuentros de visita y acompañamiento en su labor a los docentes, permitirán al directivo promover la reflexión en sus maestros, orientarlos y acompañarlos para el establecimiento de su plan de mejora personal, que incluirá la mejor elaboración de sus programaciones diarias, aplicación de estrategias y uso apropiado de material educativo en sus sesiones de clase. Serán programadas como mínimo tres vistas al año, cada una con dos encuentros de acompañamiento y asesoramiento respectivo.

De acuerdo al mapa de procesos de gestión institucional, la estrategia anterior sigue una ruta de planificación que inicia con el proceso el PE01: Planeamiento institucional, tanto el PE01.1 como el PE03; posteriormente pasa al proceso PS01: que involucra el administrar los recursos humanos, específicamente el PO01.2: Monitorear el desempeño docente mediante el acompañamiento a sus actividades y aplicación de estrategias para el fortalecimiento de sus capacidades, como indica el PS01.3.; continúa con el PS04.1:

Programar y ejecutar los gastos, que involucra programar el presupuesto, en coherencia con los objetivos trazados ; sigue con el PO03.3: Realizar el acompañamiento pedagógico;, que se realiza teniendo en cuenta los resultados del monitoreo, continúa con PO02.1, PO04., para organizar las mejores condiciones que garanticen los aprendizajes, esto es: Realizar la programación curricular y sesiones de aprendizaje respectivamente, organizando estrategias, materiales, recursos y orientaciones para la evaluación; concluye con el PE03.4: Rendir cuentas

En lo que respecta a la tercera estrategia, implementación de comunidades de aprendizaje profesional o comúnmente llamadas comunidades profesionales de aprendizaje (CPA), creadas con el propósito de conocer y gestionar técnicas para resolver conflictos de los estudiantes en el aula, el directivo promoverá en los docentes, la valoración de incorporar en su labor pedagógica diaria, estrategias de aprendizaje cooperativo, generando espacios para el intercambio de experiencias profesionales y la reflexión conjunta referente a prácticas pedagógicas que promuevan un favorable ambiente de aprendizaje, donde se use de la forma más pertinente el diálogo, el consenso y la negociación en los casos de presentarse conflictos. Las CPA serán consideradas en los instrumentos de gestión, planificando reuniones periódicas de análisis y reflexión, una por bimestre durante los tres primeros períodos, en algunas ocasiones contarán con profesionales invitados en alianza con otras instituciones como el Puesto de Salud y Universidades del entorno. Esta forma organizativa, como indica Hargreaves (2008) son una estrategia que promueve en los miembros de la comunidad educativa el trabajo en conjunto para alcanzar una mejor calidad de vida de quienes son partícipes de esa comunidad. Asimismo, esta estrategia será oportuna para que en la interacción permanente, los docentes se puedan empoderar de procesos de gestión de clima en el aula.

En cuanto a los procesos principales referentes al funcionamiento de las instituciones educativas, la estrategia CPA considera como primer paso el Proceso Estratégico 01 (PE01), sigue con el PS04: Administrar recursos económicos, posteriormente el PO02: Gestionar Relaciones Institucionales y Comunitarias, sigue con PO03: Fortalecer el desempeño docente, continúa con en el proceso PO024 referente a la preparación e las condiciones de aprendizaje, continúa con PO05: Gestionar la convivencia Escolar y la Participación , culminado con el PE03: que comprende los procesos de la evaluación de la gestión escolar, como es el de rendir cuentas..

En el mismo orden de ideas y respecto a los compromisos de gestión, las tres estrategias planteadas como alternativas de solución se relacionan con varios de los diversos compromisos, en cuanto a resultados al mejorar la práctica docente con la

utilización de materiales didácticos diversos en sus sesiones de clase, se permitan alcanzar mejores metas de aprendizaje: Compromiso 1 y 2; En cuanto a los procesos, con el compromiso cuatro cuando se implemente el sistema de acompañamiento sistemático con la planificación de visitas a aula; asimismo todas permitirán mejoras y plasmará resultados favorables cuando los docentes y estudiantes sean fortalecidos en la práctica y ejercicio de las normas de convivencia, que como se mencionó anteriormente, a través del diálogo y otras estrategias conllevarán a la resolución de conflictos en concordancia con el compromiso 5 para la buena gestión de la Convivencia Escolar. (Minedu, 2016a)

Por otra parte, las alternativas de solución tienen estrecha relación con el primer Dominio del MBDDir, competencia dos, que se refiere a la promoción y sostenimiento democrático de los distintos actores de la I.E. que incluyen a las familias y comunidad trabajando en bien de los aprendizajes; asimismo se relaciona con el desempeño tres del mismo documento, que se refiere al ejercicio del liderazgo pedagógico promocionado espacios y mecanismos de participación y organización dirigidos a todos los miembros de la comunidad educativa, para que en forma colaborativa sean capaces de tomar decisiones con miras al establecimiento de metas de aprendizaje (Minedu, 2015).

Referentes conceptuales frente a las alternativas priorizadas

Encontrar la mejor forma en que directivos y docentes trabajen en conjunto, bajo los mismos objetivos, es lo que todos ansiamos y parece tan fácil, pero por el contrario, resulta una difícil tarea que implica necesariamente el liderazgo del director o equipo directivo, quien elegirá y programará estrategias para lograrlo. En tal sentido, para el presente plan de acción se seleccionaron: El trabajo colegiado, sistema de monitoreo priorizando visitas a aula y comunidades de aprendizaje profesional, como las más viables alternativas.

El trabajo colegiado, como indica Fierro (1998), se refiere al proceso interactivo, por medio del cual maestros y directivos se reúnen para tomar decisiones relacionadas al trabajo profesional que realizan.

En el trabajo colegiado, de acuerdo al asunto de atención, las personas involucradas participan en forma libre, intercambiando información, exponiendo su punto de vista, analizando diferencias y realizando propuestas. Al margen de las diversos roles que desempeñen los miembros de la escuela, ninguna acción o decisión es ignorada, sino llevada a consenso, (Sammons, 1998).

Asimismo, la participación del docente en las diversas sesiones de trabajo colegiado, tendría que ser necesariamente en forma libre, para ello es necesario que el involucrado se encuentre predispuesto a un proceso de crecimiento profesional que comprenda una formación permanente y actualización continua (Eggen y Kauchak, 1999).

Además para que el trabajo colegiado sea productivo, es indispensable que sea planificado, lo que comprende tener un objetivo claro y una agenda que especifique el espacio físico y temporal donde se realizarán las actividades. Además que a todos y cada uno de los participantes se les asigne una tarea específica y una vez organizado lo anterior, la institución educativa tendría que habilitar el espacio o lugar físico necesario para que se desarrollen las sesiones colegiadas (Serrano, 2004)

Por otra parte, las visitas al aula, son también una estrategia de monitoreo que contribuye al desarrollo personal del docente, especialmente del observado, por tanto es indispensable reconocerlo como un sujeto en constante formación. En esta acción, el directivo deberá ser capaz de promover la reflexión del docente con miras al desarrollo de su profesionalidad, lo cual le permitirá identificar situaciones propias, que limiten sus potencialidades, repensar en su actuar y construir su nuevo saber pedagógico, como expresan Parra y Vera (1998).

En el mismo orden de ideas y en el marco del monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica, según el Consejo Nacional de Educación se concibe al monitoreo, como un recojo de información que permite comprobar la calidad y el logro mediante el seguimiento con indicadores. En tanto que acompañamiento se refiere al desarrollo de acciones y estrategias de asistencia técnica, es decir asesoría continua en temas relacionados a su práctica, de parte de una persona o equipo especializado que visita al docente o directivo (CNE, 2007).

Cardemil et al. (2010) plantea que para alcanzar mejoras en la calidad del servicio educativo, es indispensable acompañar al docente en su proceso pedagógico. Es así que se hace necesario seguir un procedimiento que implique observar primero el trabajo en el aula, reflexionar después sobre lo actuado, y finalizar tomando decisiones y acuerdos de mejoramiento. Para que el proceso de acompañamiento no resulte contraproducente, necesariamente debe ser previamente conocido y discutido con los docentes, agentes directamente involucrados y en quienes serán revertidos las acciones de mejora para que se cumpla con el propósito inicialmente definido.

.El principal recurso pedagógico para fortalecer profesionalmente a los docentes, es el acompañamiento pedagógico. Sin embargo para su desarrollo se requiere de un ambiente de intervención pedagógica, basado en el intercambio de experiencias, compartidas en un ambiente de relaciones horizontales de interacción auténtica donde no haya distinción de niveles de superioridad y/o jerarquía entre los dos agentes, acompañante y acompañado (Minedu, 2007).

Partiendo de lo observado en el trabajo de aula y la evaluación respectiva, se usará el diálogo como medio del proceso de intercambio profesional. Lo cual implica además la

disposición en el establecimiento de compromisos y la capacidad de compartir, que ayuden al crecimiento en conjunto.

En referencia a lo anteriormente expuesto, el documento elaborado por el Minedu: Guía para la formulación del Plan de Monitoreo, se refiere a este proceso de seguimiento, sosteniendo que se trata de un elemento transversal en el MBDDir, que tiene en cuenta tanto la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, como la orientación de los procesos pedagógicos para su mejora, ambas dimensiones del actuar directivo. (Minedu, 2016c).

Por tanto, referente al plan de acción planteado, se entiende que mientras se monitorea, se brinda orientaciones para la utilización de estrategias y recursos metodológicos y materiales educativos, así como también sobre la optimización del tiempo. Teniendo en cuenta las metas de aprendizaje y primordialmente las necesidades específicas de los estudiantes.

La implementación de comunidades de aprendizaje profesional para mejorar el clima en el aula, es otra estrategia planteada. Al respecto se debe considerar a Rodríguez (2012), quien señala que estas CPA se presentan como un tipo de organización en las instituciones educativas, estas pretenden mejorar algunos aspectos de la práctica pedagógica, prioriza tanto los aprendizajes con el rendimiento académico, así como la resolución de conflictos para contribuir a la mejora de la convivencia. Para tal efecto, se propone también el diálogo como la mejor herramienta para superar las diferencias cuando se presenten conflictos que afecten el normal desarrollo del clima institucional.

La escuela organizada como una comunidad de aprendizaje, es un elemento que favorece la innovación docente (Alvarado, 2006). En ese mismo orden de ideas, Krichesky y Murillo (2011) consideran este modelo organizacional como una estrategia de mejora que motiva a estudiantes y docentes, a visionar a la escuela como un centro eficiente y equitativo, donde se aproveche las mejores fortalezas para alcanzar sus logros.

Es importante tener en cuenta la generación de equilibrio que se crea en las relaciones que surgen entre el grupo y cada individuo. Como señala Bolívar (2000), se respetan las diferencias, sin dejar de reconocer la acción común.; en estas CPA, la individualidad no significa aislamiento, cada elemento partícipe de la comunidad, aporta a los demás miembros de la institución, hasta formar un gran grupo de apoyo mutuo.

Experiencias exitosas realizadas sobre el tema

Frente a la alternativa trabajo colegiado, se cita la primera experiencia que comprende una intervención para promover la reflexión y el aprendizaje desde el interior de la práctica docente, fue presentada por Landín y Sanchez (2016). Su principal objetivo, fue generar espacios colegiados para la reflexión y el aprendizaje, escogieron la narrativa como técnica

para desarrollar la estrategia en una escuela secundaria de Poza Rica, Veracruz, México, donde habían detectado que los docentes no tenían espacios de diálogo para reflexionar sobre sus prácticas ni compartir experiencias, es más, se limitaban a firmar su entrada, desarrollar sus clases, igualmente firmar su salida y retirarse de la institución. La experiencia tuvo varios logros, entre los que se pueden mencionar el convencimiento de las docentes involucradas para que puedan integrarse en acciones referentes a su propia práctica y desarrollar estrategias que anteriormente o se realizaban en su institución educativa; el aprovechamiento de la narrativa como técnica para compartir experiencias en las reuniones de trabajo colegiado.

Al final, lograron que las docentes inmersas en la experiencia replantearan sus prácticas docentes a través de las reuniones de trabajo colegiado y se permitieran además socializar sus experiencias con la respectiva reflexión sobre las mismas, lo cual alcanzaron utilizando la narrativa como principal técnica.

La segunda experiencia se relaciona con un trabajo presentado por Vasquez y Quispe (2015), y desarrollado en el distrito de La Banda de Shilcayo, Tarapoto. Los autores, a raíz del proceso de implementación de un sistema de mejora de la calidad educativa, y con la existencia de un Consejo académico en la institución educativa, sistematizaron su experiencia, fortaleciendo este organismo al interior de la I.E. Luisa Del Carmen Del Águila Sánchez. El objetivo principal fue el registro y análisis de las diversas actividades al interior del sistema de mejora. Se suscitaron actividades diversas que incluyeron la elaboración y ejecución de un Plan de Acompañamiento a la práctica docente, capacitación docente referente principalmente a estilos de aprendizaje, y aprovechamiento de las TIC.

En cuanto a la metodología utilizada para el acompañamiento pedagógico por parte del equipo directivo, esta fue planteada con el siguiente esquema: se inició con una autoevaluación de todo el personal docente; posteriormente siguieron reuniones permanentes de docentes distribuidos por áreas o ciclos, según el nivel educativo, con la finalidad de reflexionar sobre el trabajo pedagógico, contando siempre con la orientación del personal directivo, pues estos serían los responsables del acompañamiento pedagógico, aunque podían contar también con la colaboración de otro docente del mismo área o ciclo. Las visitas a aula permitieron observar progresos; entre los logros obtenidos en esta experiencia, se resaltan: el 90% de maestros mostró actitud positiva ante el acompañamiento pedagógico, 100% de maestros tuvieron actualizadas sus carpetas pedagógicas y presentaban actividades planificadas, hacen uso de variados recursos incluyendo las TIC, dando muestra de apertura hacia el trabajo cooperativo. Hubo algunas

dificultades debido al incremento de metas de atención pero la buena imagen institucional frente a la comunidad fue en crecimiento también.

La última experiencia tiene que ver con el desarrollo de las comunidades profesionales de aprendizaje, fue presentada en España por Gabriela Krichesky (2013) y se refiere a los procesos y factores de cambio para la mejora institucional, tuvo como objetivo general la comprensión del proceso de mejora escolar en base al desarrollo de una Comunidad Profesional de Aprendizaje; presenta además varios objetivos específicos relacionados a la CPA, entre ellos, describir los factores escolares que facilitan, inhiben u obstaculizan el proceso de desarrollo de una CPA, así como interpretar el proceso de cambio cuando se desarrolla una CPA a través de sus protagonistas directos. Los logros que se indican en las conclusiones del trabajo, señalan que visualizar a los centros educativos como CPA, nos obliga a visionar simultáneamente diversas transformaciones en nuestras concepciones, en lo que se refiere a la escuela tradicional, por ejemplo pasar de una simple opinión a la muestra de evidencias, de las prácticas individuales a las colaborativas, o mejor aún de la competitividad a la ayuda mutua. Dicho de otra forma, invita a concebir nuevas prácticas de aprendizaje entre compañeros de una misma escuela que apuesten por un liderazgo compartido donde las responsabilidades sean distribuidas y conllevadas por todos los miembros de la comunidad educativa.

Propuesta de implementación y monitoreo del plan de acción

La propuesta de intervención, considera las tres dimensiones del liderazgo pedagógico, planteando alternativas de solución para cada objetivo.

Matriz de Plan de Acción: Objetivo general, específico, dimensiones, acciones y metas.

Problema: Bajo nivel de logro en la resolución de problemas de cantidad del VI ciclo de la IE Coronel Pedro Portillo Silva					
Objetivo General	Objetivo Especifico	Dimensiones	Estrategias/ Alternativas de solución	Acciones	Metas
Elevar el nivel de logro en la resolución de problemas de cantidad del VI ciclo de la institución educativa Coronel Pedro Portillo Silva.	Orientar en el uso de variados materiales didácticos para las sesiones de clase	Gestión Curricular	Trabajo colegiado con los docentes en el área de matemática para fortalecer el uso de materiales didácticos en el aula.	Taller de elaboración de material didáctico Grupos de interaprendizaje (GIA) sobre el uso de materiales didácticos diversos.	100 % de docentes del VI ciclo en el área de Matemática, utiliza variados materiales didácticos en sus sesiones de clase.
	Acompañar sistemáticamente la práctica docente.	Acompañamiento y Monitoreo	Establecimiento de un sistema de monitoreo, acompañamiento y asesoramiento a la práctica docente con permanentes visitas de aula para mejorar el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad.	Socialización del Plan de Monitoreo Asesoría referente a la práctica docente en el aula. Socializar los resultados de monitoreo Grupos de interaprendizaje (GIA) para compartir desarrollo de sesiones de matemática	95 % en la aplicación de estrategias de acompañamiento pedagógico a docentes que promuevan el diálogo crítico reflexivo de la práctica pedagógica.
	Orientar el liderazgo en la gestión del clima institucional	Convivencia escolar	Implementación de Comunidades de aprendizaje profesional para gestionar estrategias de resolución de conflictos en el aula.	Taller de fortalecimiento y/o estrategias para el manejo de conflictos en el aula	03 reuniones de trabajo 01 Taller

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos Específicos	Alternativas de solución(acciones organizadas según dimensión)	Meta	Responsables	Recursos		Cronograma			
				Humanos	Materiales	IB	IIB	IIIB	IVB
Orientar en el uso de variados materiales didácticos para las sesiones de clase	A1 Trabajo colegiado con los docentes del área de matemática para su fortalecimiento en el uso de materiales didácticos en el aula, a través de Talleres y GIA	2 talleres de elaboración de materiales didácticos	Subdirec.	• Equipo directivo • Docentes	• CNEB • PCI • Separatas sobre elaboración de materiales didácticos • Materiales reciclables	x	x		
		2 GIA sobre uso de material didáctico.		• Equipo directivo • Docentes	Material informativo impreso sobre materiales didácticos		X	X	
Acompañar sistemáticamente la práctica docente.	A2 Ejecución de visitas de monitoreo programadas para acompañar la práctica pedagógica, socializando previamente el Plan de Monitoreo	1 GIA para socializar Plan de Monitoreo e instrumentos de evaluación	Equipo directivo	• Equipo directivo • Personal jerárquico • Docentes	• Normatividad • Manual del desempeño docente • Rúbricas de observación de aula • Laptop • Proyector • Material impreso	x			
		3 visitas a aula por docente				x	x	x	x
Orientar el liderazgo en la gestión del clima institucional	A3 Comunidades de aprendizaje para reflexionar sobre la convivencia escolar a través de reuniones de trabajo y GIA	3 reuniones del equipo directivo y COTOE	Equipo Directivo	• Equipo Directivo	• Manual de desempeño docente • Laptop • Proyector	x	x	x	
		1 Taller de fortalecimiento de estrategias para resolución de conflictos en el aula	Coord. Tutoría	• COTOE • Docentes • Profesionales psicólogos			x		

Matriz de la Implementación de Plan de Acción: cronograma, responsables y recursos humanos La propuesta presentada, busca involucrar a los diversos elementos de la institución educativa, para que en forma colaborativa y de acuerdo a su rol, asuman el liderazgo pedagógico

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

Para el desarrollo de la propuesta, cuyo período es de marzo a diciembre, se calcula un costo de 230 soles.

Acciones	Recurso	Fuente de financiamiento	Costo
Taller de elaboración de materiales didácticos	Fotocopia para docentes	Recursos propios	10.00
	Impresión(tinta)	Recursos propios	5.00
	Laptop		0.00
	Proyector		0.00
	Materiales variados y/o reciclables	Gestión del directivo y docentes	50.00
GIA sobre uso de material didáctico.	Fotocopia para docentes	Recursos propios	10.00
	Laptop		0.00
	Proyector		0.00
GIA para socializar Plan de Monitoreo e instrumentos de evaluación	Impresión (tinta)	Recursos propios	10.00
	Material impreso	Gestión del directivo y docentes	5.00
	Laptop		0.00
	Proyector multimedia		0.00
Visitas a aula y acompañamiento a la práctica docente	Fotocopia de Fichas de monitoreo	Recursos propios	20.00
	Cuaderno de campo	Gestión del directivo	5.00
	Laptop		0.00
	Proyector multimedia		0.00
Reuniones del equipo directivo y COTOE	Cuadernos de acta de reuniones	Gestión del directivo	5.00
	Laptop		0.00
	Proyector multimedia		0.00
Taller de fortalecimiento de estrategias para resolución de conflictos en el aula	Laptop		0.00
	Proyector multimedia		0.00
	Fotocopia para docentes	Gestión del directivo y docentes	30.00
	Movilidad para profesional invitado	Aliados estratégicos con convenio	80.00
TOTAL			230.00

Fuente: Elaboración propia.

Matriz del monitoreo y evaluación

Acciones realizadas según dimensión	Nivel de logro de las acciones	Fuente de verificación (evidencias que sustentan el nivel de logro)	Responsables	Periodicidad	Aportes y/o dificultades según nivel de logro	Reformular acciones para mejorar nivel de logro
Taller de elaboración de materiales didácticos	5	Lista de asistencia Productos elaborados	Subdirectora	De marzo a junio	Productos elaborados pueden ser usados por otras áreas	
Grupos de interaprendizaje (GIA) sobre el uso de materiales didácticos	5.	Lista de asistencia	. Subdirectora	Junio	Potenciales pasantías	
GIA para socializar Plan de monitoreo e instrumentos de evaluación	4	Lista de asistencia	Director	Marzo	Inasistencia de algún docente	Elaboración de material multimedia y compartir vía web
Visitas a aula y acompañamiento a la práctica docente	4	Fichas de monitoreo Cuaderno de campo Actas de compromiso	Equipo directivo	De marzo a noviembre	Visitas inopinadas de personal externo, UGEL, Semáforo, etc.	Reprogramar en semana siguiente
Reuniones del equipo directivo con el Coordinador de tutoría	4	Actas de reuniones	Director	De marzo a octubre	Imprevistos de horario	Reprogramar en la semana
Taller de fortalecimiento de estrategias para resolución de conflictos en el aula	5	Lista de asistencia	Director	Junio	Inasistencia de algún docente	Delegar réplica a los coordinadores de área

Fuente: Elaboración propia.

NIVEL DE LOGRO DE LA ACCIÓN	CRTERIOS
0	No implementada (requiere justificación)
1	Implementación inicial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
2	Implementación parcial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
3	Implementación intermedia (ejecución parcial, pero sigue de acuerdo a lo programado)
4	Implementación avanzada (avanzada de acuerdo a lo programado)
5	Implementada (completamente ejecutada)

Conclusiones

En la institución educativa Coronel Pedro Portillo Silva, a raíz de la detección de diferentes problema relacionados con los aprendizajes, clima y convivencia; al emplear la chakana para identificar los problemas, se organizaron estos a través de los cinco campos que presenta la herramienta, es así que se llega a priorizar el problema relacionado con el aprendizaje como es el bajo nivel de logro en la competencia resuelve problemas de cantidad. Con el presente plan de acción, se contribuirá a la mejora de los niveles de logro en la competencia mencionada.

Teniendo en cuenta los enfoques de planificación escolar, especialmente el enfoque transformacional, se percibe la conexión entre el problema y el contexto, es así que el trabajo colegiado, orientará en el uso de variados materiales didácticos para las sesiones de clase.

El directivo, acompañará sistemáticamente la práctica docente, las visitas de aula serán parte sustancial del proceso del MAE que permitirá la reflexión como motivación de la práctica pedagógica.

El desarrollo de comunidades profesionales de aprendizaje es una importante alternativa, que brindará al directivo la oportunidad de poder orientar al docente, respecto a su liderazgo en la gestión del clima en el aula.

Las estrategias planteadas conllevarán a mejorar el desempeño docente, lo cual se apreciará en el mejoramiento de su práctica y el resultado de mejores logros en el aprendizaje de los estudiantes. Además la intervención e involucramiento del directivo en las diversas acciones fortalecerá sus habilidades de liderazgo pedagógico.

Referencias

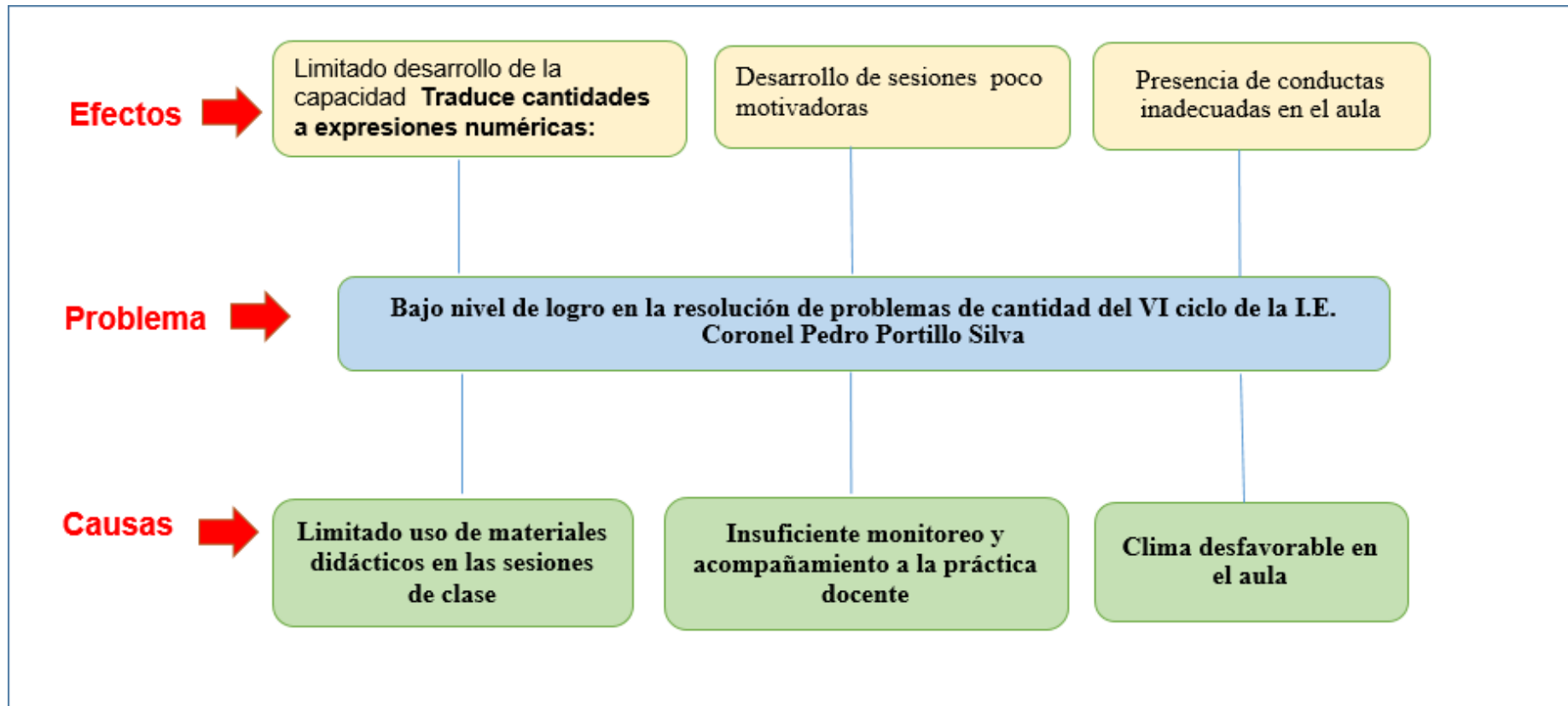
- Alvarado, Felix y Diane La Voy. (2006). *Maestros y Maestras: Innovadores poderosos. Cómo fortalecer la Reforma Educativa desde el aula*, -AED- Academy for Educational Development. Global Education Center. Washington.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. Madrid: La Muralla
- Cardermil, C.; Maurerira, F. y Zuleta, J. (2010). *Modalidades de acompañamiento y apoyo pedagógico en el aula*. CIDE-U.A. Hurtado. Recuperado de http://mailing.uahurtado.cl/cuaderno_educacion_31/pdf/instrumento31.pdf
- Consejo Nacional de Educación (2007) *Programa de Acompañamiento Pedagógico. Para mejorar aprendizajes en las Instituciones educativas de áreas rurales*. Lima. Perú
- Cuba, S. (2015). *La chakana del modelo de escuela. Notas para una metodología de construcción participativa*. Lima: ILLA – Soluciones Educativas.
- Eggen, P.D. y Kauchak, D.P. (1999). *Estrategias docentes. Enseñanza de contenidos curriculares y desarrollo de habilidades de pensamiento*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Fierro, E. (1998) *Construir el trabajo colegiado. Un capítulo necesario en la transformación de la escuela*. León, México: Universidad Iberoamericana.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). *El Liderazgo Sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Morata
- Krichesky, J.; & Murillo, F. (2011). *Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela*. Reice. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9(1), 65-83. Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55118790005>
- Kricheski, G. J. (2013). *El desarrollo de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje: procesos y factores de cambio para la mejora de las escuelas*. (Tesis de doctorado inédita). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
- Landín, M., Sánchez, S. *El trabajo colegiado, un espacio para narrar las experiencias desde la práctica docente*. Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento, recuperado en <http://www.redalyc.org/jatsRepo/4576/457647810002/457647810002.pdf>

- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?* Santiago de Chile, Chile: Salesianos.
- Minedu (2007). *Lineamientos y estrategias generales para la supervisión pedagógica*. Lima. Perú
- Minedu (2014). *Marco del buen desempeño docente*. Lima Perú.
- Minedu (2015). *Marco del buen desempeño directivo*. Lima Perú
- Minedu (2016a) RM N°627-2016- *Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2017 en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica*.
- Minedu (2016b). *Guía para formular e implementar el Proyecto Educativo Institucional (PEI)*, recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/proyecto-educativo-institucional.pdf>
- Minedu (2016c) *Guía metodológica para la formulación del plan de monitoreo*. Lima Perú
- Minedu (2017). *Asesoría a la Gestión Escolar y Ciag: Orientaciones, Protocolos e Instrumentos. Guía del participante – tercer fascículo*. Lima
- Murillo, F. J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- Parra S. F. y Vera G., C. *Capacitación de los Maestros*, Santa Fe de Bogotá. Nueva América. 2009.
- Pizarro L., Santana L. A., & Vial Lavín, B. (2013). *La participación de la familia y su vinculación en los procesos de aprendizaje de los niños y niñas en contextos escolares*. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 9 (2), 271-287.
- Robinson, V., Lloyd, C., Rowe, K. (2014). *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 12, núm. 4, pp. 13-40
- Rodríguez de Guzmán Romero H, J. 2012. *Comunidades de aprendizaje y formación del profesorado*. Consultado en: http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2012_19_06.pdf.
- Sammons, H. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. México: SEP.

- Serrano-Pliego, L. (2004). El trabajo colegiado como medio de formación para maestros de primaria. (Tesis de Maestría). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.
- Vásquez, S. y Quispe, M. (2015) *Experiencias en el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico Entre Docentes, Para La Mejora De La Calidad Educativa*. Recuperado de <http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/wp-content/uploads/2016/10/LUCADAR.pdf>

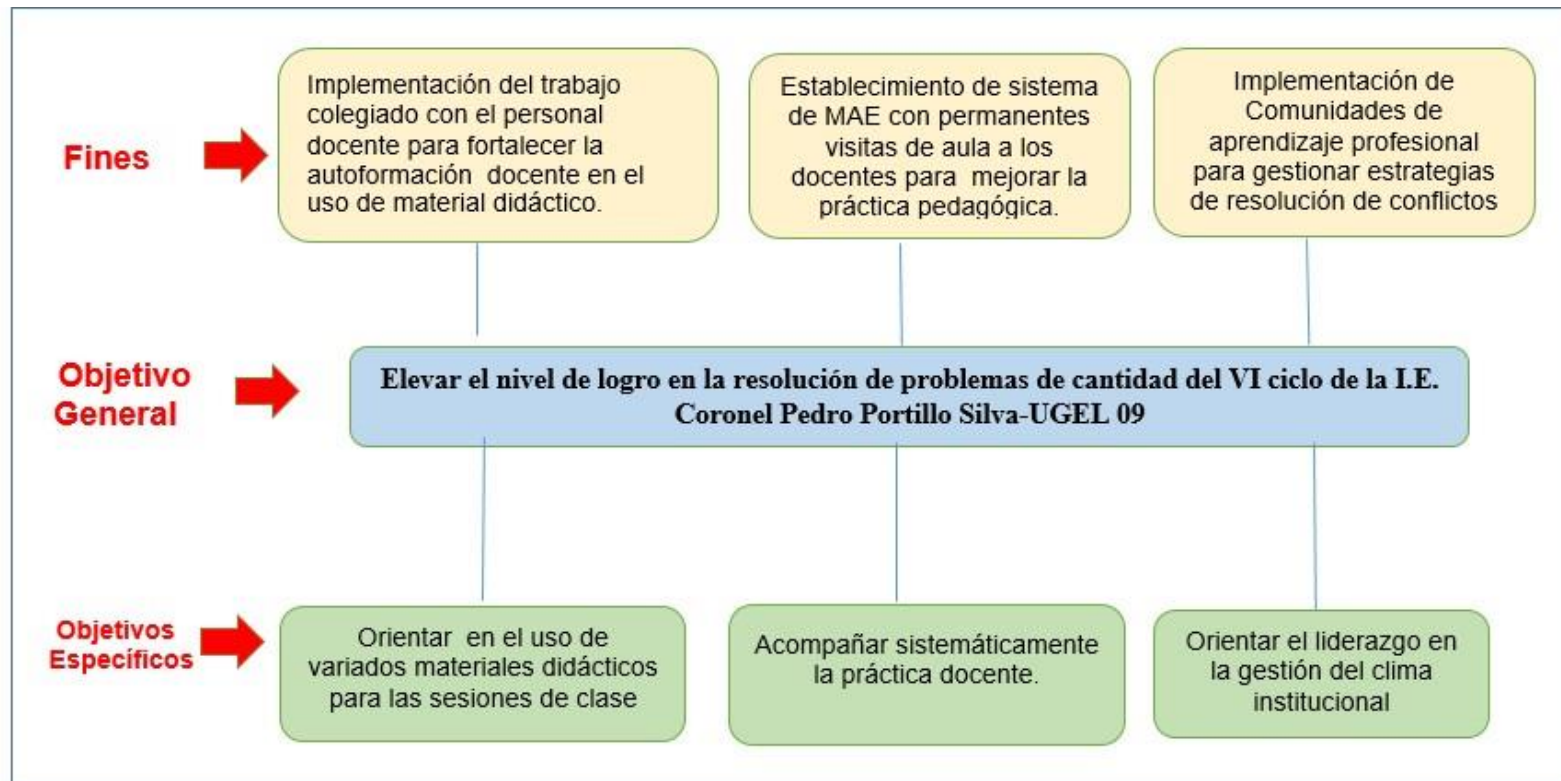
Anexos

ÁRBOL DE PROBLEMAS FUNDAMENTADO



Fuente: Elaboración propia

1. ÁRBOL DE OBJETIVOS



Fuente; Elaboración propia

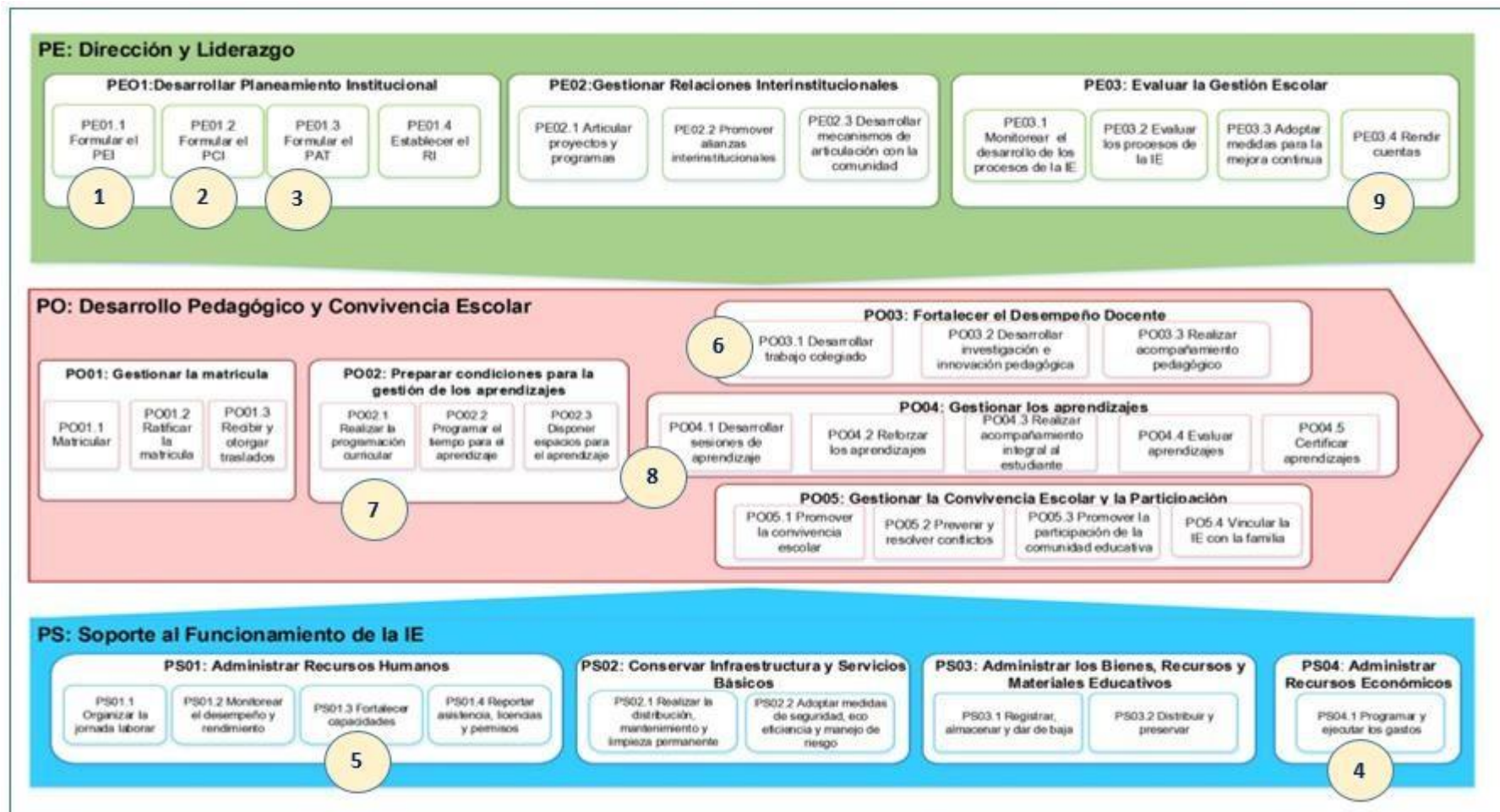
2. MATRIZ DE COHERENCIA

DIRECTIVO: Rina Norma Condor Torres
I.E. CORONEL PEDRO PORTILLO SILVA

Problema		Propuestas de solución	
Bajo nivel de logro en la resolución de problemas de cantidad del VI ciclo de la IE Coronel Pedro Portillo Silva		Objetivo General: Elevar el nivel de logro en la resolución de problemas de cantidad del VI ciclo de la IE Coronel Pedro Portillo Silva.	
Causa	Efecto	Objetivo Especifico	Estrategia
C1 Limitado uso de materiales didácticos en las sesiones de clase	E1 Limitado desarrollo de la capacidad Traduce cantidades a expresiones numéricas.	OE Orientar en el uso de variados materiales didácticos para las sesiones de clase	E1 Implementación del trabajo colegiado para el uso y elaboración de materiales didácticos y su aprovechamiento en el aula
C2 Insuficiente monitoreo y acompañamiento a la práctica docente	E2 Desarrollo de sesiones poco motivadoras.	OE 2 Acompañar sistemáticamente la práctica docente.	E2 Establecimiento de un sistema de monitoreo, acompañamiento y asesoramiento a la práctica docente con permanentes visitas de aula para mejorar el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad
C3 Clima desfavorable en el aula	E3 Presencia de conductas inadecuadas en el aula	OE 3 Orientar el liderazgo en la gestión del clima institucional	E3 Implementación de Comunidades de aprendizaje profesional para gestionar estrategias de resolución de conflictos en el aula.
Meta: 100% de docentes del VI ciclo, participan de las estrategias planteadas mejorando su práctica docente en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad.			

Fuente: Elaboración propia

3. MAPEO



Fuente: Adaptado del Módulo 2 de Planificación Curricular. Minedu (2016)

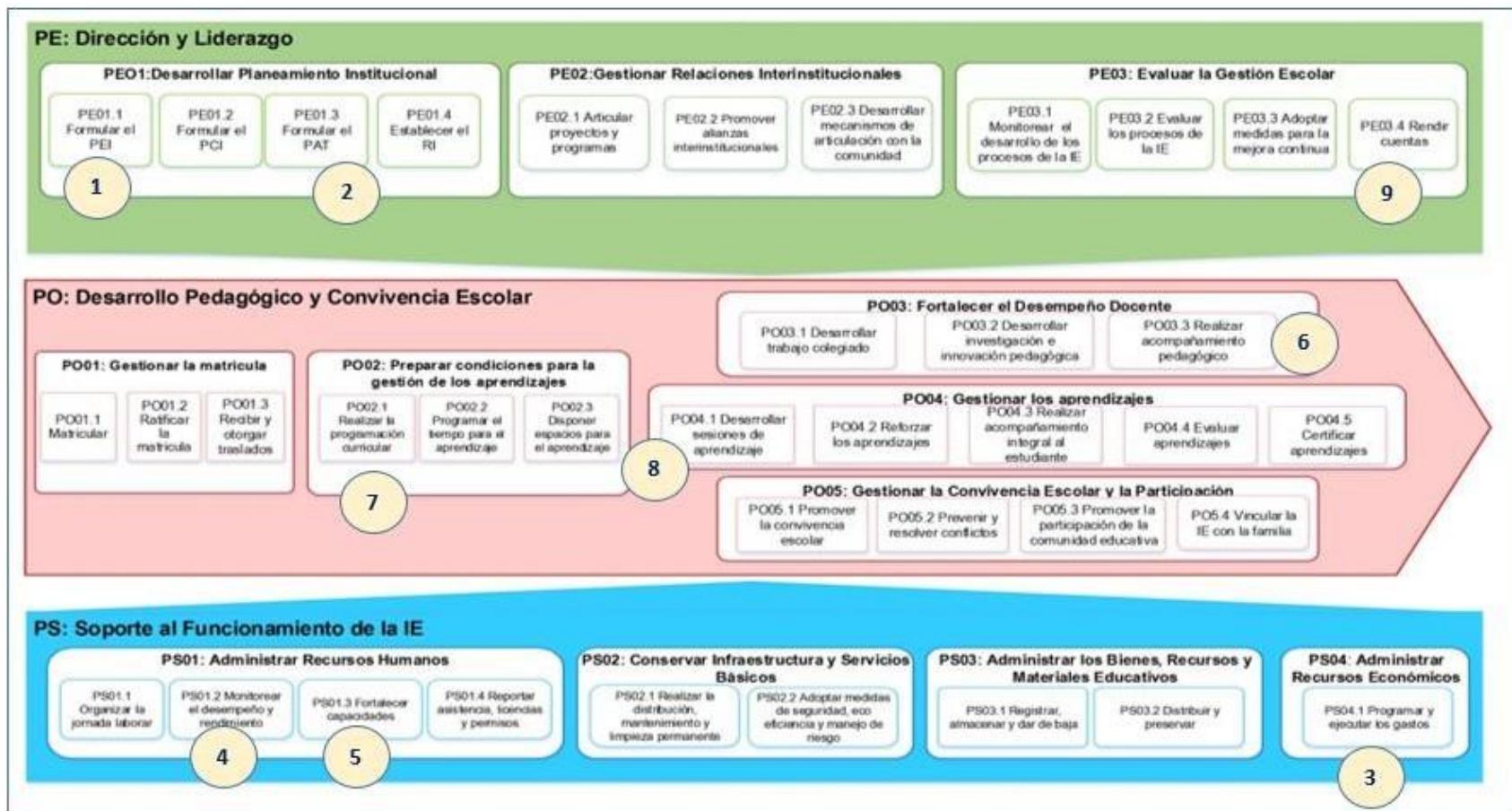


Figura 2. Secuencia de procesos que sigue la alternativa de solución establecimiento de sistema de monitoreo, acompañamiento y asesoramiento con visitas de aula. Fuente: Fuente: Minedu. Adaptado por la autora

Fuente: Adaptado del Módulo 2 de Planificación Curricular. Minedu (2016)

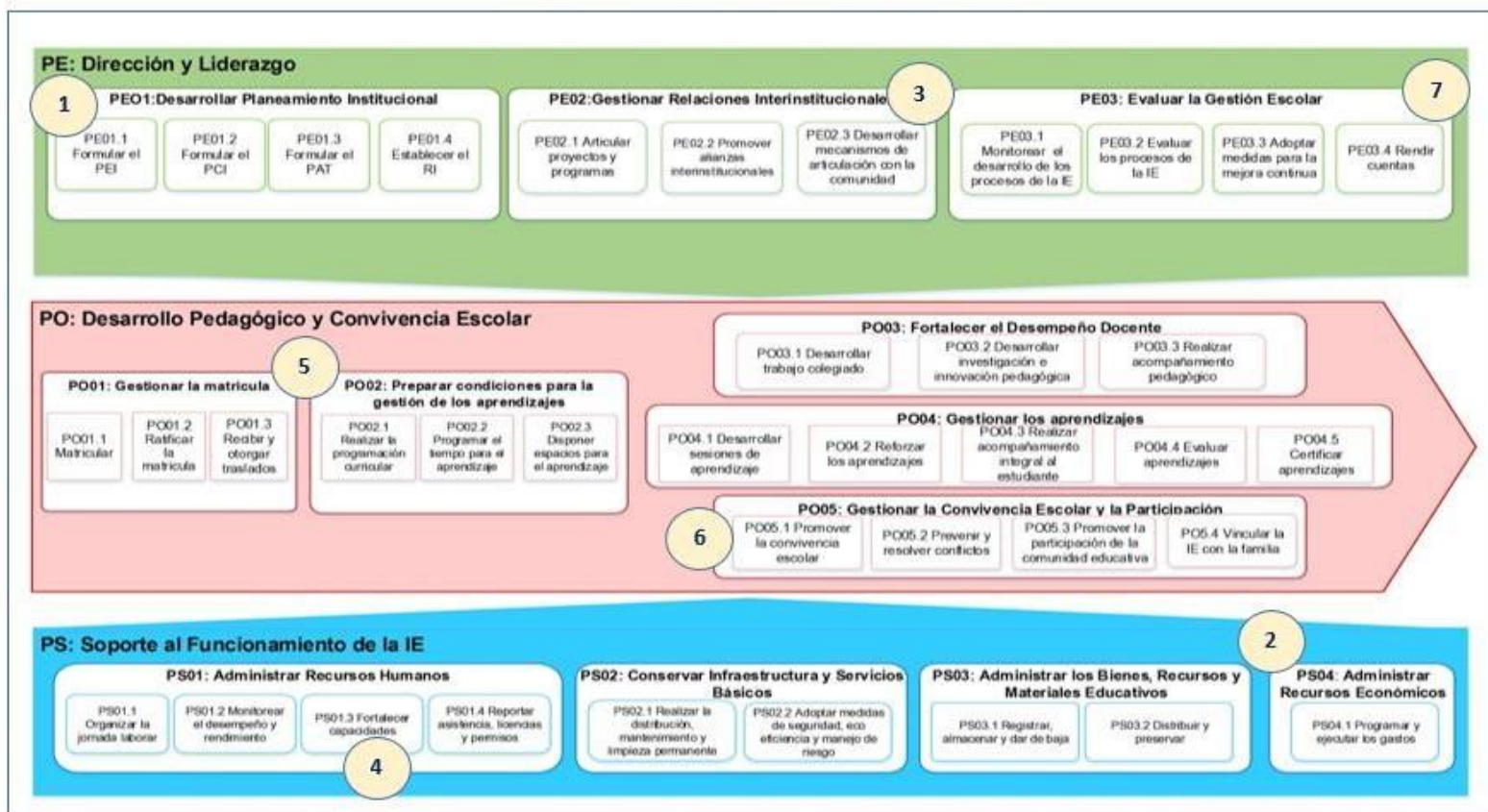


Figura 3. Secuencia de procesos que sigue la alternativa de solución implementación de comunidades profesionales de aprendizaje. Fuente: Minedu. Adaptado por la autora

Fuente: Adaptado del Módulo 2 de Planificación Curricular. Minedu (2016)

Tabla 1. Resultados regionales y nacionales ECE 2016 en Matemática

Niveles de logro	I.E. Coronel Pedro Portillo Silva	Región Lima Provincias	Nacional
Satisfactorio	8.6 %	13,0 %	11.5 %
En proceso	14,1 %	18,9 %	16.9 %
En inicio	50.8 %	43,1 %	39,3 %
Previo al inicio	26, 6 %	25,0 %	32,3 %
Total	100,0 %	100,0 %	100, 0 %

Fuente: UMC-Minedu 2017

Instrumento de recojo de información

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA PEDRO PORTILLO SILVA

OBJETIVO: Contar con opinión clara sobre el uso de materiales didácticos, monitoreo y acompañamiento a la práctica docente, esta información es importante y relevante para la mejora de los aprendizajes del pensamiento matemático de los estudiantes de la institución educativa.

INSTRUCCIONES:

Estimado docente:

Lea atentamente cada pregunta, luego responda con toda confianza, es muy importante conocer su opinión.

ASPECTO: USO DE MATERIALES DIDÁCTICOS EN LAS SESIONES DE CLASE DE MATEMÁTICAS

1. ¿Qué tipo de materiales didácticos emplea Ud. Con sus estudiantes, para promover la resolución de problemas?
.....
.....
.....
2. ¿Qué materiales didácticos son más demandados por los estudiantes, en la resolución de problemas?
.....
.....
3. ¿Qué dificultades tiene para utilizar variados materiales didácticos en las sesiones de clase de
matemática?.....
.....

ASPECTO: MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

4. ¿Considera suficiente las acciones de monitoreo y acompañamiento que recibe?
.....
5. ¿Cómo le gustaría que se le brinde el monitoreo y acompañamiento pedagógico por parte del equipo directivo?
.....
.....
6. Desde su punto de vista ¿Qué dificultades se presentan en el escenario del monitoreo y acompañamiento pedagógico a su persona?
.....
.....

Muchas gracias por la colaboración

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS



Figura 4. Aplicación de instrumentos de recojo de datos, dirigido a docentes



Figura 5. Reuniones de trabajo colegiado del directivo y docentes