

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA ACTÚA Y PIENSA MATEMÁTICAMENTE EN SITUACIONES DE CANTIDAD DEL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80821 “CÉSAR VALLEJO” DEL DISTRITO LA ESPERANZA – UGEL 02 LA ESPERANZA - LA LIBERTAD.

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

RODRIGUEZ ARTETA, Carmen Carolina

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80821	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 IE, Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo.....	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	18
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	23
5.1 Marco Conceptual	22
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación	22
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico	22
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico	23
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico	24
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico	24
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.3. Instrumentos de acompañamiento pedagógico	26
5.1.1.3. Evaluación	26
5.1.1.3.1. Definición de evaluación	26
5.1.1.3.2. Estrategias de evaluación	27
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación.....	28
5.1.2 Área de Matemática	28
5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática.....	28

5.1.2.2. Competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.....	29
5.1.2.2.1. Procesos pedagógicos para fomentar competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad	29
5.1.2.2.2. Normas de convivencia para promover un clima escolar saludable	31
5.2 Experiencia Exitosa.....	32
6. Diseño del Plan de Acción.....	34
6.1 Objetivos	34
6.1.1 Objetivo general.....	34
6.1.2 Objetivos específicos	34
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	34
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	41
8. Presupuesto del Plan de Acción	49
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	51
10. Lecciones Aprendidas.....	53
Referencias.....	54

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de problemas.....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico</i>	<i>12</i>
<i>Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico</i>	<i>17</i>
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de acción.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción</i>	<i>48</i>
<i>Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.....</i>	<i>49</i>

Introducción

El presente trabajo académico se elabora con el fin de mitigar las causas y consecuencias del problema que afecta a la IE 80821 “César Vallejo” y buscar las estrategias para su solución, pues al verificar en las evaluaciones de la ECE 2015-2016, que se aplica a los estudiantes del segundo grado de educación secundaria, se observa que presentan niveles insatisfactorios en el logro de capacidades y competencias matemáticas; ante esta situación como Directora se propone realizar un Plan de Acción para la mejora de los aprendizajes.

Para hacer frente a esta situación problemática se implementará un plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que ayudará a mejorar el desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes, el cual será asumido por el equipo directivo y el personal docente sensibilizado para lograr alcanzar las metas planteadas en la matriz de Plan de Acción y hacerle el debido seguimiento con el plan de monitoreo y evaluación. Este trabajo académico también se elabora para obtener el Título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

El trabajo académico está estructurado en diez acápites, el primero se refiere a la identificación de la problemática; que se encuentra en el contexto socio cultural, así como la identificación del problema que afecta a los aprendizajes, el cual se identificó aplicando la técnica del árbol de problemas. En el segundo acápite se presenta el diagnóstico, el mismo que presenta los resultados de los instrumentos aplicados que son cuantitativos y cualitativos, de igual manera trata la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la Institución Educativa No. 80821 “César Vallejo” y los compromisos de gestión escolar y el Marco de buen desempeño docente.

El tercer acápite trata de la caracterización del rol como líder pedagógico según las dimensiones de Viviane Robinson; el cuarto acápite, es el planteamiento de la alternativa de solución correspondiente al monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente. Por otro lado, el quinto acápite se refiere, a la sustentación de la alternativa de solución priorizada, sustentada en el marco conceptual a través de definiciones o concepciones del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación así como aspectos importantes del área de Matemática específicamente de la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad. Se

acompaña además con la presentación de experiencias exitosas ejecutadas sobre el acompañamiento pedagógico para mejorar la calidad educativa.

El sexto acápite referido al Diseño de Plan de Acción, matriz donde se plasma los objetivos que se van a ejecutar para revertir la problemática de aprendizaje de los estudiantes. En el séptimo acápite, el Plan de Monitoreo y Evaluación que trata de asegurar el cumplimiento del Plan de Acción elaborado en el acápite seis. En el octavo acápite, sobre el presupuesto destinado a la ejecución e implementación del Plan de Acción; en el noveno acápite, relacionado a los procesos de elaboración del Plan de Acción y por último en el décimo acápite, se da a conocer las lecciones aprendidas seguidas de las referencias bibliográficas que sustentan el trabajo académico y el proceso de formación como líder pedagógico.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio - Cultural de la IE N° 80821 “César Vallejo”

La Institución Educativa N° 80821 “César Vallejo” se encuentra ubicada en el Jr. Santiago Mariños 1650, Sector Bellavista, distrito La Esperanza, provincia de Trujillo, región La Libertad, junto al complejo deportivo Bellavista, parte alta, siendo ésta una zona urbano marginal y de suelo arenoso, a 10 kilómetros al sur del cerro las cabras, a nueve kilómetros de la plaza de armas del mencionado distrito y a 20 minutos de la ciudad de Trujillo.

La institución educativa que se encuentra en el distrito La Esperanza, está rodeada de postas médicas, bodegas y el mercado de Bellavista, así como de escuelas particular del nivel primario. Además existe el comercio ambulatorio de comida al paso, bares con expendio de licor, aglomeramiento de moto taxis y jóvenes conductores de éstas frente al local escolar, así como pandillaje juvenil, delincuencia, sicariato, extorsionadores y micro comercializadores de drogas, lo cual determina un peligro latente a la integridad física de los estudiantes. Por lo que, la institución educativa a través de su plana docente orienta las actividades pedagógicas hacia el cuidado de sí mismo, sobre el uso y abuso de las bebidas alcohólicas como el respeto a la vida, lo que demanda una enseñanza basada en valores.

La Institución Educativa N° 80821 “César Vallejo” es una construcción antigua de 6 000 m², distribuido de la siguiente manera: Un primer bloque que cuenta con dos pisos, el primero, con tres oficinas administrativas, tres aulas utilizadas tanto para el sexto grado de primaria como para el primer grado de secundaria, un auditorio, un ambiente para cocina, un ambiente para tutoría, un ambiente para banda de músicos, un almacén de productos de Qali Warma. En el segundo piso, dos aulas de innovaciones, ocho aulas compartidas entre quinto de secundaria y sexto de primaria y cuatro talleres técnicos. El segundo bloque consta de un piso con 15 aulas para tercero, cuarto y quinto grado de primaria las cuales son compartidas con segundo, tercero y cuarto grado de secundaria, y dos bloques de servicios higiénicos.

También brinda servicio educativo a dos niveles de la educación básica regular: primaria y secundaria. Se caracteriza por ser polidocente y con ex variante técnico productiva. El nivel primario cuenta con una subdirectora, docentes nombrados y contratados, una población escolar de 850 estudiantes distribuidos en 30 secciones. En nivel secundario, un subdirector, una Coordinadora de Tutoría, también con docentes nombrados y contratados además una población escolar de 790 estudiantes distribuidos en 27 secciones. Se caracteriza porque sus estudiantes son participativos, responsables pero los estudiantes del VI ciclo tienen un nivel insatisfactorio en Matemática en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad que tiene como consecuencia el bajo rendimiento en dicha Área.

La relación con la comunidad es cordial, se cuenta con el apoyo de diversas organizaciones externas como la Municipalidad, la comisaría, posta de Bellavista, la parroquia, la comisaría, Qali Warma, Universidades César Vallejo, Antenor Orrego, Privada del Norte e Instituto Tecnológico las cuales se tornan en oportunidades de soporte para la actualización docente y favorecen aprendizajes contextualizados de los estudiantes. También se cuenta con organizaciones internas como Municipio Escolar, CONEI, Club de líderes, asociación de padres de familia, banda de músicos, docentes con estudios de Post grado en educación y otras profesiones, los cuales promueven la participación constante de la comunidad educativa desde sus roles y escenarios, trabajando juntos por un solo objetivo como es el logro de los aprendizajes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber realizado un análisis de los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del año 2016 encontramos que el 96% de estudiantes, no logran ubicarse en un nivel satisfactorio; así como en las actas 2016, el 81% están en un nivel no satisfactorio, al finalizar el VI ciclo en el área de Matemática, lo que demuestra que presentan un nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la IE 80821 “César Vallejo” del Distrito La Esperanza - UGEL 02.

Para analizar este problema se utilizó la técnica del árbol, que ha permitido identificar las causas y consecuencias del problema. La primera causa es el escaso manejo de los procesos pedagógicos en la sesión de aprendizaje del área de Matemática, ya que los docentes no planifican en la sesión de aprendizaje, la secuencia didáctica para promover el aprendizaje de los estudiantes. El factor relacionado a esta causa es la gestión curricular, específicamente la escasa motivación de los docentes para actualizarse a las exigencias del currículo nacional y trabajar de manera colegiada actividades acorde a los procesos didácticos y el uso adecuado de los procesos pedagógicos trayendo como consecuencias estudiantes desmotivados y sin interés por el aprendizaje lo cual dará resultados no satisfactorios en las evaluaciones censales.

La segunda causa del problema es el limitado monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica debido a que el directivo tiene muchas actividades administrativas que le impiden realizar sistemáticamente dicha función. A esta causa se relaciona el factor del MAE vinculada a la asesoría crítico reflexivo, al no tener un monitoreo y acompañamiento efectivo, trae como consecuencia ejecución de sesiones de aprendizaje improvisadas y poco significativas.

La tercera causa que ocasiona el problema priorizado son las normas de convivencia no consensuadas, ya que los docentes tienen escaso conocimiento de estrategias para una mejor convivencia en aula. El factor asociado que vincula a la causa es gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto ha generado la indisciplina en el aula, lo cual dificulta el aprendizaje trayendo como consecuencia un clima desfavorable para el aprendizaje influyendo de manera determinante en el aprendizaje de los estudiantes.

Desde mi rol como directivo, para solucionar estas dificultades que atenta contra los aprendizajes, considero las fortalezas como: Municipio Escolar, líderes estudiantiles, Consejo Educativo Institucional para la construcción de normas de convivencia consensuadas, la preparación de docentes que tienen post grado para la formación de comunidades de aprendizaje y las oportunidades que brinda el contexto son aliados estratégicos como: la Universidad Cesar Vallejo, Universidad Nacional de Trujillo que brindan capacitaciones referente a procesos pedagógicos y clima escolar.

Este problema se revertirá de la siguiente forma: al escaso conocimiento de los procesos pedagógicos de las sesiones de aprendizaje, se fortalecerá al docente a través

de la organización de talleres sobre planificación curricular, procesos pedagógicos y didácticos en el área de Matemática, organización de grupos de interaprendizaje para compartir experiencias exitosas entre docentes; al limitado monitoreo y acompañamiento pedagógico, se acompañará y asesorará de manera continua la práctica pedagógica; a la normas de convivencia no consensuada, se promoverá estrategias para una convivencia escolar saludable a través de capacitaciones, talleres vivenciales sobre relaciones interpersonales y resolución pacífica de conflictos. A continuación se presenta el árbol de problemas con sus causas y efectos respectivamente.

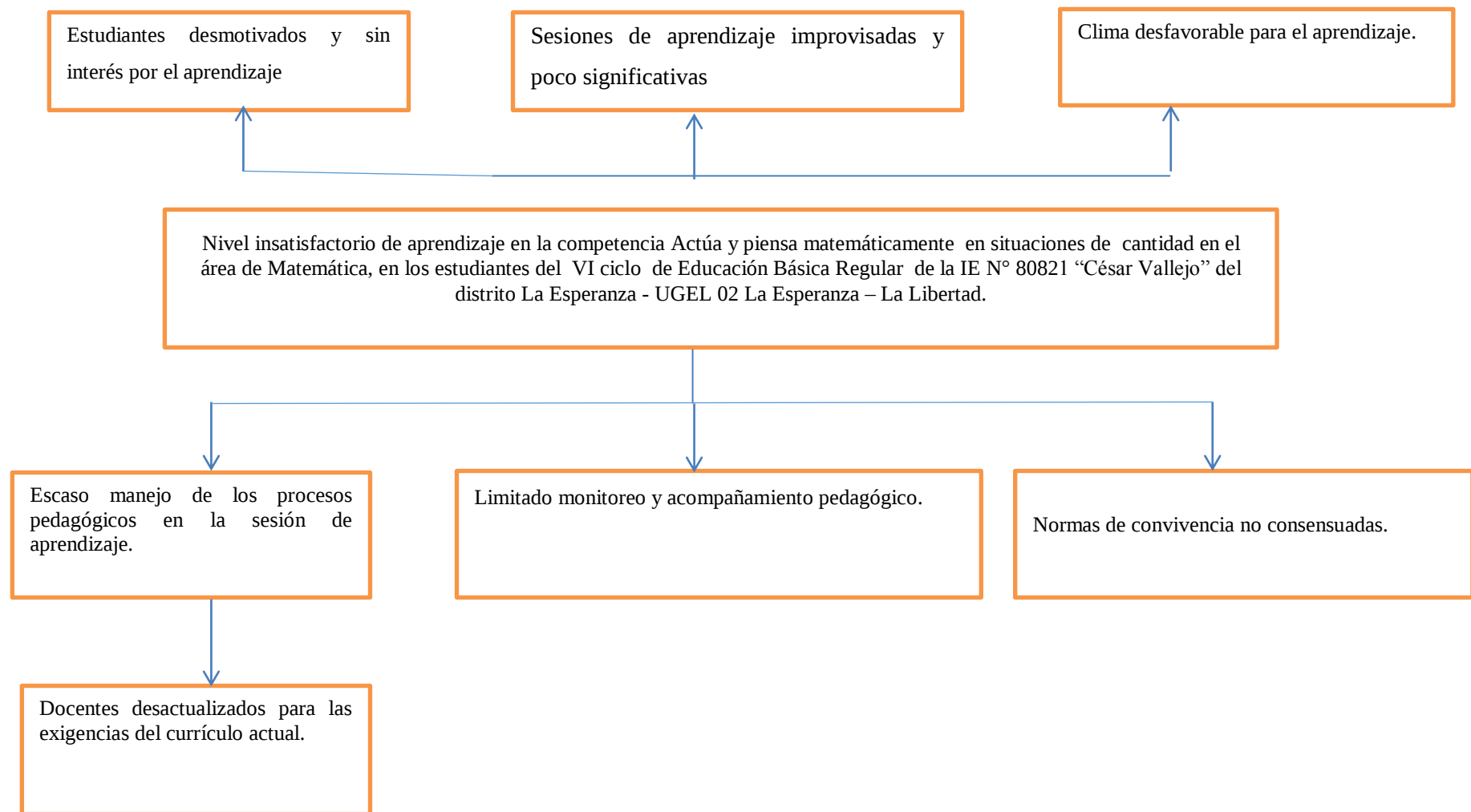


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. El aspecto que se tomó en cuenta fue el monitoreo y acompañamiento pedagógico, el instrumento que se aplicó fue el cuestionario a través de una escala valorativa, obteniéndose los siguientes resultados: el 75% de docentes manifiesta que el equipo directivo nunca socializó el plan de monitoreo, así como tampoco sistematizó ni dio a conocer los resultados, así como no brindó ningún tipo de acompañamiento, esto se debe a la excesiva demanda administrativa de los directivos que limitan el monitoreo tres veces al año y casi un nulo acompañamiento pedagógico, también a que el equipo directivo conformada por una directora y dos subdirectores no es suficiente para atender una población de 91 docentes. Frente a estos resultados se planteó un trabajo de monitoreo y acompañamiento a cargo de un equipo de monitoreo.

2.1.2 Resultados cualitativos. Otro aspecto que se investigó fue los procesos pedagógicos en la planificación de la sesión de aprendizaje teniendo como instrumento la entrevista a los docentes del área de Matemática obteniendo el siguiente resultado: los procesos pedagógicos no se encuentran visibles en la planificación de la sesión de aprendizaje, ni se consideran prioridad en la temática de horas colegiadas, las sesiones de aprendizaje dan prioridad al desarrollo de contenidos y no de competencias y los instrumentos de evaluación no responden a dicho enfoque. Lo cual se puede evidenciar en las sesiones de clases donde no se encuentra dichos proceso, en la observación de la temática de las horas colegiada.

Para revertir esta situación se debe acompañar al docente en el proceso de planificación teniendo en cuenta las orientaciones generales para la planificación curricular del Ministerio de Educación. La estrategia de acompañamiento pedagógico consiste en brindar soporte técnico y afectivo 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 docentes, a partir de la asistencia técnica, el dialogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela (Rodríguez, 2011, p. 262).

Las prácticas docentes necesitan nutrirse con el acompañamiento del comité directivo quienes son los que lideran la comunidad de aprendizaje y tienen la solvencia técnica y afectiva para reflexionar, asumir compromisos conjuntos y acompañar al docente en el proceso de la planificación curricular y de una manera sostenida se siga monitoreando acompañando y evaluando el dominio del marco del buen desempeño docente: Planificación para la enseñanza y que está estrechamente ligada al desempeño como directivo como es la conducción de la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

Con respecto al aspecto sobre normas de convivencia, el instrumento que se aplicó fue una entrevista a los estudiantes del VI de ciclo de EBR obteniendo los siguientes resultados: las relaciones de respeto y confianza en el aula no se visualizan de forma óptima y estas no son reforzadas con altas expectativas de parte de los docentes algunos de ellos aplican mecanismos de control o punitivos generando un ambiente no favorable a los aprendizajes. La convivencia escolar está basada en una disciplina vertical, impuesta y punitiva, esto se origina porque los docentes no consensuan las normas de convivencia demostrando escaso conocimiento del uso de estrategias para una buena convivencia.

Para revertir esta situación se debe realizar talleres de estrategias de convivencia escolar y establecimiento de normas consensuadas. Según el programa y estrategias para la convivencia escolar de Leioa-Udala Ayuntamiento especifica que las Naciones Unidas, en su Resolución 53/24 indica “Velar por que los niños y niñas, desde la primera infancia, reciban instrucción sobre valores, actitudes, comportamientos y estilos de vida que les permitan resolver conflictos por medios pacíficos y en un espíritu de respeto por la dignidad humana y de tolerancia y no discriminación” (Udala, 2015, p.24).

Por lo que es necesario en las instituciones educativas para evitar situaciones de conflicto que desde pequeños en familia aprendan a utilizar estrategias que autorregulen su conducta que le permitan vivir de manera saludable, democrática, para que puedan resolver conflictos de manera asertiva de acuerdo al ciclo de los estudiantes y la institución educativa que es un espacio en donde interactúan diversos caracteres se fortalecerá de dichas estrategias, siendo necesario consensuar normas de

convivencia para una sana vivencia, lograr mejores aprendizajes, comprometer a la familia al trabajo académico de sus hijos.

2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo

El problema nivel insatisfactorio de la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de Matemática, en los estudiantes de educación secundaria del VI ciclo de Educación Básica Regular se relaciona con los procesos, compromisos de gestión, el MBBDirectivo y la visión de cambio en el aspecto de una buena convivencia entre los actores educativos y la comunidad, docentes con mejores prácticas pedagógicas, directivos con liderazgo pedagógico que acompañan la práctica docente, con el fin esencial de lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Los procesos operativos implicados respecto a los resultados cuantitativos son: PEO2.2 Promover alianzas interinstitucionales, POO3.1 desarrollar trabajo colegiado, POO3.3 realizar acompañamiento pedagógico, POO4.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje, POO4.2 Reforzar los aprendizajes. Así mismo se relaciona con el compromiso uno de gestión escolar: Progreso anual de estudiantes y compromiso 4: Monitoreo y acompañamiento y con la competencia cinco del marco del buen desempeño del directivo: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su IE basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegura logros de aprendizaje.

Respecto a los resultados de la aplicación de los instrumentos cualitativos, nos permite afirmar que los procesos pedagógicos no se encuentran visibles en la planificación de la sesión de aprendizaje, ni se consideran prioridad en la temática de horas colegiadas, las sesiones de aprendizaje dan prioridad al desarrollo de contenidos y no de competencias y los instrumentos de evaluación no responden a dicho enfoque. Los procesos implicados son: POO3.1 desarrollar trabajo colegiado, POO3.3 Realizar acompañamiento pedagógico, POO4.1 desarrollar sesiones de aprendizaje, PSO1.3 fortalecer capacidades.

Todo ello se relaciona con el compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes y compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica así como con la competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje del marco del buen desempeño del directivo.

Respecto a los resultados del factor de convivencia nos permite afirmar que los estudiantes consideran que las relaciones de respeto y confianza en el aula no se visualizan de forma óptima y estas no son reforzadas con altas expectativas de parte de los docentes algunos de ellos aplican mecanismos de control o punitivos generando un ambiente no favorable a los aprendizajes. La convivencia escolar está basada en una disciplina vertical, impuesta y punitiva. Los procesos implicados son: POO5.1 Promover la convivencia escolar y POO5.3 Promover la participación de la comunidad educativa. Se relaciona con el compromiso 5 y la competencia 2 del marco del buen desempeño del directivo. Se presenta el cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

Problema	Diagnóstico (conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del marco del buen desempeño directivo se encuentran implicadas?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad del área de Matemática, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la IE 80821 “César Vallejo” del distrito la Esperanza - UGEL 02.	Resultados cuantitativos: El 75% de docentes manifiesta que el equipo directivo nunca socializó el plan de monitoreo, así como tampoco sistematizó ni dio a conocer los resultados, ni brindó ningún tipo de acompañamiento.	PEO2.2 Promover alianzas interinstitucionales. POO3.1Desarrollar trabajo colegiado. POO3.3Realizar acompañamiento pedagógico. POO4.1Desarrollar sesiones de aprendizaje. POO4.2 Reforzar los aprendizajes.	Compromiso 1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes. Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su IE basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegura logros de aprendizaje.
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad del área de Matemática, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la IE 80821 “César Vallejo” del distrito la Esperanza - UGEL 02.	Resultados cualitativos: Los procesos pedagógicos no se encuentran visibles en la planificación de la sesión de aprendizaje, ni se consideran prioridad en la temática de horas colegiadas, las sesiones de aprendizaje dan prioridad al desarrollo de contenidos y no de competencias. Las relaciones de respeto y confianza en el aula no se visualizan de forma óptima y	POO3.1Desarrollar trabajo colegiado. POO3.3Realizar acompañamiento pedagógico POO4.1Desarrollar sesiones de aprendizaje. PSO1.3 Fortalecer capacidades. POO5.1 Promover la convivencia escolar.	Compromiso 4: Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica. Compromiso 5: Gestión de la convivencia	Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los y las docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Competencia 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución

	estas no son reforzadas con altas expectativas de parte de los docentes algunos de ellos aplican mecanismos de control o punitivos generando un ambiente no favorable a los aprendizajes	POO5.3 Promover la participación de la comunidad educativa.		educativa, las familias la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad.
--	--	---	--	---

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

El directivo se plantea como reto: Promover niveles satisfactorios de aprendizaje en la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad del área de Matemática, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80821 “César Vallejo” del distrito La Esperanza - UGEL 02. Teniendo como desafíos: Fortalecer los procesos pedagógicos y didácticos en el área de Matemática para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, acompañar y asesorar de manera continua la práctica pedagógica y promover estrategias para una convivencia escolar saludable.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Las cinco dimensiones del liderazgo pedagógico según Viviane Robinson citadas en el texto del módulo Introdutorio MINEDU (2016) contempla el rol del líder pedagógico, la primera dimensión es establecimiento de metas y expectativas. Referente a esta dimensión y al problema priorizado se plantea desde el rol directivo establecer metas claras para lograr niveles satisfactorios de aprendizaje en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular en el área de Matemática, en la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad porque todos debemos tener una visión común a donde queremos llegar para lograr resultados favorables de aprendizaje.

La segunda dimensión es obtención y asignación de recursos en forma estratégica, se plantea que según las actividades propuestas en las alternativas de solución para mitigar el problema priorizado concernientes a niveles insatisfactorios en el área de Matemática, estas deben estar presupuestadas es decir asignar recursos económicos de acuerdo a las necesidades del plan, porque un plan sin recursos económicos no puede ejecutarse y así brindar un ambiente agradable para realizar las actividades, además estos deben estar asociados a las metas de aprendizaje.

La tercera dimensión es de planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, que se plantea que a través de las jornadas reflexivas u horas colegiadas de los docentes del área de Matemática especialmente en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, se planifique las actividades, coordine con los implicados y evalúe las actividades del plan de acción como la ejecución de talleres, los grupos de interaprendizaje y capacitaciones así mismo teniendo en cuenta los avances de la enseñanza y el currículo, monitoreando el avance de los estudiantes en el logro de las metas de aprendizaje para que todos marchen en una misma dirección.

La cuarta dimensión de Robinson es la promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente de los profesores de Matemática, se plantea que juntos para cumplir las metas propuestas en el plan de acción se hará conocer a la comunidad educativa a donde queremos llegar ubicar a los estudiantes en el nivel satisfactorio del VI ciclo en el área de matemática, así mismo se promoverá el desarrollo docente a través de la ejecución de talleres sobre procesos pedagógicos que se gestiona con los

aliados estratégicos mencionados en el diagnóstico para contribuir a la mejora de los aprendizajes del área de matemática.

La quinta dimensión de Robinson es asegurar un entorno ordenado y de apoyo, se plantea que los docentes de matemática para poder llevar a cabo un proceso de enseñanza de calidad sientan a la institución educativa un espacio seguro, hacer sentir al docente que es respaldado y valorado por el líder pedagógico que tenga confianza y protección ante las demandas externas, en donde se puedan desarrollar los procesos de aprendizaje en un aula y hacer despliegue de las estrategias elegidas contando con el apoyo del personal que labora en la institución educativa de esta manera los estudiantes se dedicarán a lograr aprendizajes pertinentes y de calidad y lograrán poco a poco la meta prevista. En el presente cuadro se presenta la caracterización del rol como líder pedagógico.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué?	¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Establecer metas para lograr niveles satisfactorios de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de matemática, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80821 “César Vallejo” del distrito La Esperanza-UGEL 02.	Porque toda acción de mejora se debe planificar y visualizar a donde queremos llegar. Así como tener altas expectativas confianza que si se puede lograr la meta, que se elevarán los aprendizajes.	Para evaluar si se está logrando obtener resultados favorables de aprendizaje. Así también verificar el avance de los logros y tomar las decisiones pertinentes.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	Asegurar que los docentes estén motivados para realizar el cambio así como todos los materiales que se utilizaran para realizar las acciones previstas en el plan de acción. Los recursos económicos estarán presupuestados en el plan de trabajo de la IE.	Porque sin recursos económicos no se puede realizar actividades del Plan.	Para brindar un ambiente confortable en la realización de actividades del plan de acción.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Propiciar reuniones con el personal docente en las horas colegiadas o jornadas de reflexión para coordinar y revisar el currículo, retroalimentando la práctica docente.	Porque es necesario trabajar en equipo a través de las comunidades de aprendizaje y propiciar la participación desde el inicio hasta el final del plan de acción, evaluando sus avances y retroalimentándolo.	Para que todos nos involucremos en una misma dirección y logremos las metas propuestas, elevar el nivel de aprendizaje.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	Sensibilizar a los docentes para su participación activa en el proceso de aprendizaje de los estudiantes y en el desarrollo profesionalidad.	Porque es necesario que los docentes se empoderen de las teorías, estrategias y aspectos pedagógicos que contribuyan a mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	Para que se revalore la profesión docente y la comunidad nos vea como un soporte a la práctica educativa.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Hacer sentir al docente que es respaldado y valorado por el líder pedagógico que tenga confianza y protección ante las demandas externas.	Porque hay que generar confianza, cercanía y mayor compromiso con las actividades del plan de acción.	Para obtener una comunidad educativa identificada y conviviendo en sana armonía.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Teniendo en cuenta el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de Matemática, en los estudiantes del VI ciclo de la IE 80821 “César Vallejo” del distrito La Esperanza provincia de Trujillo; se ha planteado como alternativa más adecuada y viable, la implementación del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente en el área de Matemática. Esta elección se realiza teniendo en cuenta los indicadores de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mejoras en la IE y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia, el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente.

Esta alternativa de solución necesita la participación efectiva del líder pedagógico para lograr el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación es respuesta a las demandas y necesidades de los docentes del área de Matemática; su contextualización tendrá relación con las características donde se ubica la institución, el distrito de La Esperanza, en donde existe comercio ambulatorio, comida al paso, bares con expendio de licor, aglomeramiento de moto taxis con jóvenes conductores que se ubican frente al local escolar, así también pandillaje juvenil, delincuencia, sicariato, extorsionadores y micro comercializadores de drogas. Esta realidad será considerada para orientar el actuar pedagógico en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad y responder curricularmente en las actividades concretas de las sesiones de aprendizajes.

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

Se establece la diferencia antes mencionada entre monitoreo y acompañamiento lo cual nos ayuda para clarificar que el acompañamiento y monitoreo son complementarios enfatizando que el recojo de información debe ser planificado, con

una meta establecida y a través de instrumentos validados. El acompañamiento recoge esa información sistematizada y prioriza las necesidades de la práctica docente para otorgarle la asesoría contextualizada, pertinente, grupal y/o individual según sea el caso.

La evaluación desde la perspectiva formativa 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. (Minedu, 2017, p.58)

Existen dos perspectivas de la evaluación una de carácter administrativa y la otra de carácter formativa esta última es la que corresponde al interior de la Institución educativa y es responsabilidad del equipo directivo que teniendo como insumos el monitoreo y el acompañamiento así como los instrumentos apropiados para aplicar la evaluación y detectar las debilidades y fortalezas de la práctica docente va a mejorar los desempeños así como va a incentivar el desarrollo profesional.

Existen buenas prácticas sobre monitoreo y acompañamiento que son guías que contribuyen a la mejora del Plan Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación; es el caso de: Potenciando el liderazgo directivo logramos aprendizajes significativos Gerencia Regional de Educación de Piura, Unidad Gestión Educativa de Morropón que consistía en lograr la asistencia y permanencia de docentes y directores en las IE asegurando el cumplimiento de horas efectivas de clase y fortaleciendo la entrega oportuna de los materiales y recursos educativos y “Semáforo escuela Bisadrina” Gerencia Regional de Educación Tacna Unidad Gestión Educativa Jorge Basadre. Que consistía en lograr que docentes y directores estén en las aulas y permitan alcanzar logros de aprendizajes en los estudiantes.

El liderazgo pedagógico es importante para que el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, se desarrolle en un clima de concertación y motivación en el que se establezca y socialice metas de aprendizaje del área de Matemática, asegurar y optimizar los recursos del contexto y de la institución. Para ello, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear acompañar y evaluar la práctica pedagógica poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente, así como participar en las horas de planificación colegiada plasmadas dentro del horario de clase y orientar la labor docente en la mejora del aprendizaje.

El liderazgo pedagógico debe promover un entorno ordenado y saludable en la comunidad educativa, impulsar la autoevaluación de los docentes sobre su práctica pedagógica, la heteroevaluación nos permite tener más elementos de juicio pues es nutrida con las opiniones de los demás y coevaluación nos permite la reflexión crítica de los aspectos pedagógicos a través de la retroalimentación formativa que es una mirada desde el punto de vista del director que debe incorporar la mirada de otros actores como los docentes y personas externas a la institución para tener mejoras en su práctica pedagógica.

La ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene una vinculación directa y genera valor con los procesos de la gestión escolar. En el proceso estratégico (PE): dirección y liderazgo con la formulación del Proyecto Curricular Institucional (PEO1.2) y formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso operativo (PO): desarrollo pedagógico y convivencia escolar, con el fortalecimiento del desempeño docente (PO03) desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y acompañamiento pedagógico (PO03.3).

Así como gestionar la convivencia escolar y la participación (PO05): Promover la convivencia escolar (PO05.1) Prevenir y resolver conflictos (PO05.2). En el proceso de soporte (PS): Soporte al funcionamiento de la IE administración de recursos humanos (PS01) y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2) y el fortalecimiento de capacidades (PS01.3). Así como administrar recursos económicos (PS04) y en ello programar y ejecutar los gastos (PS04.1).

Estos procesos de gestión permitirá lograr las metas propuestas para el presente año escolar: el 100% de docentes será monitoreado, acompañado y evaluado, según el plan de acción, para lograr la visión de cambio de la institución: Actores educativos interactúan en una sana convivencia, docentes optimizan su práctica pedagógica a través del acompañamiento del equipo directivo y estudiantes logran mejores aprendizajes para enfrentar las diferentes situaciones de su contexto.

Es a través del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica que se mejorará los aprendizajes en el área de Matemática, en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad. Además la gestión curricular debe estar orientada, a la mejora de la enseñanza y aprendizaje, todo esto tiene relación con el marco del buen desempeño del directivo porque debe gestionar las condiciones para los aprendizajes.

Así mismo, la alternativa de solución permite la concreción del compromiso uno mejora de los aprendizajes de los estudiantes, compromiso cuatro que hace alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica al generar acciones de mejora, y compromiso cinco gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, actividades que se encuentran en el Plan de Acción como visitas al aula, fortalecimiento de los procesos pedagógicos, acompañamiento a la práctica docente, estrategias para una convivencia saludable, que contribuirá a mejorar el logro de la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, utilizando actividades propias de la comunidad que enriquecerán las situaciones significativas.

El director al aplicar el Monitoreo Acompañamiento y Evaluación promueve la participación democrática de los actores de la institución educativa y de su contexto 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. Los roles y responsabilidades de los actores de la comunidad educativa, están vinculados con la tarea de generar aprendizaje, el equipo directivo genera las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan, los estudiantes tienen como meta lograr los aprendizajes según el ciclo que corresponde. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los aprendizajes; y los padres de familia a través de jornadas o encuentros trabajar en cooperación con los docentes

Los directivos de la Institución Educativa N° 80821 “César Vallejo” del distrito de La Esperanza, presentan algunas dificultades para ejecutar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación como: la no coincidencia de horarios, rechazo de los docentes a la evaluación; para ello se asumen los siguientes desafíos como la generación de espacios para la asesoría personalizada; cronogramas consensuados en un ambiente de asertividad.

Al implementar el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación se garantiza cambios sustanciales en la práctica pedagógica, como la inclusión pertinente de los procesos pedagógicos en la sesión de aprendizaje y la generación de un ambiente propicio en el aula a través de la vivencia de las normas consensuadas. Para ello es necesario que el director cambie su enfoque, estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de Matemática y promover niveles satisfactorios de aprendizaje en la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. El monitoreo, acompañamiento y evaluación se encuentran interrelacionados y son complementarios, pero todos ayudan a optimizar la práctica pedagógica para generar la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. El equipo directivo de las instituciones educativas deben planificar, implementar y ejecutar estas estrategias dentro de un clima armónico de dialogo, concertación y participación.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. Es una estrategia que permite al directivo recoger información sobre la práctica pedagógica para tomar decisiones de mejora. El director como líder pedagógico, responsable de la institución tiene como función recoger información in situ de la labor pedagógica de los docentes para mejorar los aprendizajes de los estudiantes motivo por el cual elabora un instrumento para recabar dicha información y procesarla, a este proceso se le conoce como monitoreo pedagógico.

El monitoreo es un “proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva” (Minedu, 2017, p.10). Por ello, es importante que el equipo directivo observe el desempeño de los docentes para poder tomar acciones para la mejora de su práctica pedagógica en base a un plan de acompañamiento pedagógico y así mejorar los aprendizajes.

Entre sus características prioritarias tenemos: Proceso sistemático y planificado. Supone, como todo sistema, entradas de insumos como: recursos humanos, documentación normativa, presupuestos, en el proceso se da la interacción con todas las entradas como el consensuar el plan de monitoreo y en la salida la mejora de la práctica pedagógica y el aprendizaje de los estudiantes. Todo ello planificado por el equipo directivo y consensuado con los docentes. En el fascículo del año escolar 2013 esta característica del monitoreo está considerada como sistemático y pertinente, la

pertinencia que es abordada en este trabajo se refiere a las necesidades reales de los docentes.

Recoge y analiza información. A través de diferentes instrumentos validados el equipo directivo recaba y analiza la información de las necesidades encontradas de la práctica docente, podríamos asociarlo con la característica de flexibilidad y gradualidad que estipula el fascículo de gestión escolar, pues de acuerdo a lo recogido, analizado y acompañado se realiza un nuevo monitoreo de acuerdo a las características del contexto, no es rígido ni riguroso es flexible.

Prioriza su atención en los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes. Es decir prioriza la ejecución de la sesión de aprendizaje desde la planificación, se monitorea el uso efectivo del tiempo en el aula, el uso de herramientas pedagógicas, los materiales educativos y la gestión del clima favorable al aprendizaje. Se relaciona con la característica de ser permanente e integral pues también recoge información durante el desarrollo de la planificación, ejecución y evaluación de los procesos pedagógicos.

Tiene como meta la toma de decisiones para mejorar la práctica pedagógica de acuerdo a las necesidades particulares de los docentes respondiendo a las características y necesidades específicas de la institución educativa por lo que es necesario otros instrumentos apropiados a la realidad y lo planteado en el plan de mejora de los aprendizajes que le permita al equipo directivo registrar la práctica pedagógica a detalle con indicadores claros, consensuados y observables. Por tal razón el fascículo de gestión escolar 2013 indica que el monitoreo es formativo, motivador y participativo.

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más apropiada para este plan de acción es la visita al aula.

- *Visita al aula:* Es el ingreso del director al aula del docente con un trato cordial, amable y de respeto para observar su práctica pedagógica donde deberá identificar sus fortalezas y puntos críticos y a partir de ello tomar decisiones para la elaboración de un plan de mejora y asesoramiento personalizado.

Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad. (Minedu, 2014)

A partir de este concepto, podemos afirmar que la visita en el aula es muy importante, porque permite recabar información directa, confiable y oportuna de cómo viene desarrollando sus sesiones de aprendizaje el docente en el aula, de tal manera que se le pueda brindar el apoyo pedagógico que requiere a través de una asesoría personalizada y así mejorar su desempeño, para elevar el nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico. Existen diversos instrumentos como:

- *Ficha de observación.*- Es la proporcionada por el Ministerio de Educación la cual es confiable y apropiada para observar el uso del tiempo, uso de herramientas pedagógicas y materiales educativos, también tiene un rubro de convivencia en el aula. Pero según las necesidades la comunidad docente, el equipo directivo pueden elaborar indicadores verificables para recoger información específica para la toma de decisiones a través de una ficha de observación la cual debe haber sido producto de la elaboración conjunta de docentes y directivos, consensuada y validada. Además toda ficha de observación debe tener una escala de valoración.

- *Cuaderno de campo.*- En el que se anotan cada uno de los hechos que se ejecutan en la sesión de aprendizaje. El cuaderno de campo identifica fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, para contar con información confiable y oportuna y prestar ayuda pedagógica para el mejoramiento de los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes. Los encargados del monitoreo debe ser persona preparadas empoderadas de la temática institucional y con una gran solvencia técnica.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Es una estrategia que consiste en brindar un asesoramiento sistemático a los docentes de acuerdo a sus necesidades de fortalecimiento de su práctica docente. Es el proceso mediante el cual

el director brinda el apoyo, soporte afectivo socio emocional y pedagógico necesario al docente en su quehacer pedagógico para que pueda superar sus falencias y esto lo realiza a través del asesoramiento a su práctica pedagógica, la cual puede ser dentro o fuera del aula. Este acompañamiento se caracteriza por ser organizado, planificado, consensuado con el docente, para retroalimentar sus capacidades, haciendo uso de sesiones compartidas en algunos casos.

Según la R.S.G. N.º 008-2017-MINEDU, el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes de manera individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica, por este motivo en la IE el director debe promover la autoformación profesional en su personal docente de tal manera que se estimule la mejora continua. 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. (Minedu, 2017, p. 56)

Todo docente requiere de un acompañamiento no solo de tipo pedagógico o profesional sino también como ser humano necesita sentirse valorado, reconocido, motivado, estimulado, trabajar en un clima favorable donde exista confianza, seguridad, discreción de tal manera que pueda desarrollar todas sus capacidades partiendo de un diálogo reflexivo para impulsar su práctica pedagógica y lograr mejores aprendizajes.

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico. Entre las estrategias de acompañamiento, tenemos:

Visita al 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. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de evidenciar mejores prácticas. Las frecuencias de las visitas dependerán de las necesidades del docente, el plan de acompañante y las metas trazadas por la escuela. (Minedu, 2017, p. 49)

- *La visita al aula:* es una estrategia de acompañamiento pedagógico, que como dice líneas arriba sirve para observar la ejecución de la sesión de aprendizaje con todas sus interacciones, en esta estrategia la visita al aula se realiza después del

acompañamiento recibido producto de los resultados de monitoreo para observar el avance que ha tenido producto del acompañamiento, de acuerdo a los resultados obtenidos producto del análisis y la reflexión , el docente seguirá asumiendo compromisos de mejora de su práctica docente y se reprogramara nueva visita o a su vez puede convertirse en una experiencia exitosa digna de ser compartida en los círculos de aprendizaje para su socialización.

- *Los círculos de aprendizaje:* Se pueden generar fácilmente en la educación secundaria porque el Ministerio de Educación, ha aumentado las horas de los docentes de 24 a 30 horas en donde se asigna dos horas al trabajo colegiado por tal razón en un clima de concertación se puede insertar los círculos de aprendizaje que son de vital importancia para debatir compartir reflexionar el quehacer pedagógico de la escuela siempre con la meta de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

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. (Minedu, 2017, p. 49)

- *Talleres de seguimiento.* Es una estrategia del acompañamiento pedagógico se caracteriza porque utiliza un listado de demandas y necesidades de aprendizaje de los docentes de los aspectos que requieren mejora. Se puede contratar a un experto que lidere el taller. Todo ello mediante una planificación que involucre la participación de la comunidad educativa y el apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva. Es necesario contar con material de información o lectura pedagógica.

5.1.1.2.3. *Instrumentos de acompañamiento pedagógico.* Tenemos los siguientes instrumentos:

- *Ficha de observación.-* Ficha validada que también es utilizada en el monitoreo, en este caso se registra nuevamente las observaciones de la práctica docente en el aula después de haber realizado el acompañamiento para verificar el avance de los compromisos asumidos y las mejoras de su práctica docente.

- *Cuaderno de campo.* Cumple la función de registrar los hechos pedagógicos que suceden en la sesión de clase para luego nos sirva de referente para la reflexión crítica con el docente acompañado.

- *Hoja de planificación del evento.* Se utiliza en los círculos de aprendizaje como una guía de las acciones que realizarán en el círculo.

- *Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente.* Hoja donde se plasma los aportes de los docentes en cuanto a sus necesidades de aprendizaje, allí puede estar incluido la presencia de un experto que realizará el taller.

- *Portafolio.* Se utilizara en el acompañamiento para recopilar las evidencias de su participación activa en el mejoramiento de su práctica docente. También sirve para el intercambio de experiencias entre los docentes fortaleciéndose el trabajo conjunto y la socialización de experiencias.

5.1.1.3. Evaluación.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación. Evaluar la práctica docente es prioritario para que el docente potencie sus fortalezas y supere sus debilidades y optimice su labor. 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. La evaluación desde el ámbito del directivo tiene que tener como objetivo favorecer la relevancia de la carrera docente guiándolo al maestro para que optimice su labor en la escuela teniendo como base el marco el buen desempeño docente que posibilitará conocer el nivel de cumplimiento, impulsando siempre el mejoramiento continuo a lo largo del año escolar a través de la reflexión y seguimiento del desempeño.

5.1.1.3.2. Estrategias de evaluación. Entre las principales tenemos:

- *Heteroevaluación.* Es la evaluación que realiza una persona sobre otra respecto a su trabajo, actuación o rendimiento, esta se puede dar a través de la observación de clases. Estrategia que emplea la evaluación para registrar las debilidades y fortalezas del trabajo docente en el aula. Se necesita una ficha de observación validada, que puede ser la misma empleada en las visitas anteriores y otro pero consensuada con los docentes que tengan las dimensiones de capacidades pedagógicas, relaciones interpersonales, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño y resultados de su labor. Así también se aplicará en el marco de la heteroevaluación la prueba pedagógica de lápiz y papel para los estudiantes al inicio y finalización del año escolar.

- *Autoevaluación y coevaluación.* La autoevaluación es una estrategia que consiste en observarse uno mismo la práctica pedagógica y hacer un sincero análisis

de las características de su desempeño, se utiliza el mismo instrumento empleado en la observación de clase y también se autoevalúa otras dimensiones del marco del buen desempeño docente con otros instrumentos. La coevaluación se realiza entre pares y contribuye a la reflexión crítica de las fortalezas y dificultades del desempeño de cada uno de los docentes participantes.

- *Portafolio*. Estrategia de evaluación que consiste en la recopilación de evidencias del desempeño docente durante el año escolar, el cual tiene que ser valorado por el equipo directivo y tener en cuenta para su evaluación.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación*. Para tener una evaluación objetiva que ayuden al director a evaluar el desempeño de los docentes se utilizarán los instrumentos que a continuación se detallan aclarando que también se les conoce como métodos cerrados porque pues ponen énfasis en la reunión de datos alrededor de aspectos específicos del comportamiento.

- *Lista de control*. El director tiene que marcar si se observan las características en el docente evaluado de acuerdo a los ítems que especifica la lista.

- *Escalas de observación*. Registro sistemático de características a observar en los docentes evaluados.

5.1.2 Área de Matemática. La matemática contribuye a formar ciudadanos capaces de buscar, organizar, sistematizar y analizar información para entender e interpretar el mundo que nos rodea, desenvolvern en él, tomar decisiones pertinentes y resolver problemas en distintas situaciones, usando de forma flexible estrategias y conocimientos matemáticos. Los números en nuestra sociedad siempre son de una gran utilidad y se da en nuestra vida diaria en el quehacer cotidiano, como los precios de productos, riesgos que se asumen ante una enfermedad, personas afectadas ante un desastre, ofertas, intereses préstamos, proporción de medicamentos utilizados en los hospitales, cantidades de semillas en las siembras, abonos para las plantas entre otros aspectos.

5.1.2.1. Enfoque del Área de Matemática. El enfoque del área es el de resolución de problemas en el cual debe plantearse situaciones del contexto matemático, científico, social, económico que posibilite el pensamiento matemático. Estas situaciones deben partir de los intereses y necesidades de los estudiantes. La resolución de problemas orienta al desarrollo de la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad y capacidades matemáticas pertinentes a la competencia. El enfoque es el punto de partida para enseñar y aprender matemática.

Sirve de contexto para comprender y establecer relaciones entre experiencias, conceptos, procedimientos y representaciones matemáticas. “Este enfoque consiste en promover formas de enseñanza aprendizaje que den repuesta a situaciones problemáticas cercanas a la vida real” (Minedu, 2013, p.75).

5.1.2.2. Competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad. Esta competencia establecidas en las rutas de aprendizaje y oficializada en la RM 199- 2015-Minedu comprende el desarrollo de modelos de solución numérica comprendiendo el sentido numérico y de magnitud, la construcción del significado de las operaciones, así como la aplicación de diversas estrategias de cálculo y estimación al resolver un problema.

Esta competencia en el VI ciclo implica que los estudiantes practiquen matemática mediante acciones orientadas a resolver problemas como por ejemplo de aumentos y descuentos porcentuales, proporcionalidad directa e indirecta, usando referencias que implican el uso del signo, así como de potenciación en diferentes contexto. Estas acciones contribuyen al proceso de aprendizaje de la matemática, cuando el estudiante puede expresarlas en modelos matemáticos que dan respuesta al problema.

Esta competencia se desarrolla a través de las cuatro capacidades matemáticas: Matematiza situaciones, comunica y representa ideas matemáticas, elabora y usa estrategias, razona y argumenta ideas matemáticas las que se interrelacionan para manifestar formas de actuar y pensar en el estudiante. Esto involucra la comprensión del significado de los números y sus diferentes representaciones, propiedades y relaciones, así como el significado de las operaciones y cómo estas se relacionan al utilizarlas en contextos diversos.

5.1.2.2.1. Procesos pedagógicos para fomentar la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad. Los procesos pedagógicos son actividades que desarrolla el docente con una intención predeterminada para mediar en el aprendizaje del estudiante en la construcción de conocimientos clarificación de valores y desarrollo de competencias, en este caso el desarrollo de la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad. Estos procesos pedagógicos son recurrentes y el docente acude a ellos en el momento necesario.

Para que los procesos pedagógicos se lleven a cabo con efectividad es necesario que el estudiante con el docente establezcan un vínculo de afectividad en donde exista confianza y comunicación, así también es un requisito que el docente tenga altas

expectativas de lo que pueden hacer sus estudiantes para aprender. Solo así se podrá desarrollar los procesos pedagógicos que contribuirán a promover la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.

Entre los procesos pedagógicos que promueven competencias tenemos:

a) Problematicación. Para que se desarrolle la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad el docente debe partir de una situación retadora, desafiante que posibilite al estudiante asumir retos y conseguir la resolución de la situación problemática. Esta debe ser de acuerdo a sus intereses necesidades expectativas de los estudiantes por eso la gran oportunidad que tenemos los profesores del área de matemática pues va de acuerdo a nuestro enfoque de área. Además en toda situación problemática o desafiante no a todos les causa el mismo interés por eso el docente debe conocer muy

Para lograr la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad es necesario comunicar a los estudiantes los aprendizajes que se quieren que logren en la unidad o sesión de clase y como estos se irán logrando, también es necesario bien las características de sus estudiantes.

b) Propósito y organización, que se les dé a conocer cómo van a ser evaluados es decir cuál es el producto a lograr, de manera que se puedan organizar y prever los materiales que utilizarán, así como los roles que desempeñarán.

c) Motivación interés incentivo. Este proceso no se refiere a una actividad de relajación al inicio de la sesión sino al interés que pueda generar la unidad en su conjunto el estar incentivados de cómo lograrlo, de ir paso a paso obteniendo resultados para el logro final del producto deseado es gratificante. Si los estudiantes tienen interés, motivación, incentivo toman a este desafío con voluntad y expectativa para el logro del propósito. Es importante también no censurar por un error cometido, los docentes serán tolerantes y convertirán el error en oportunidades de aprendizaje.

d) Saberes previos. El docente de matemática deberá rescatar los saberes que sus estudiantes tienen con respecto al tema para contrastarlos, modificarlos o complementarlos. Toda persona posee un conjunto de vivencias, conocimientos creencias, emociones que deben ser empleados o tomados en cuenta en el proceso de aprendizaje, no se trata de hacer preguntas directas de fechas o personajes, sino punto de vista con respecto al tema, así también de nada vale si después de haber rescatado los saberes previos, el docente no lo toma en cuenta durante la sesión.

e) Gestión y acompañamiento del desarrollo de las competencias. Este proceso pedagógico se da en el momento de desarrollo de la sesión, es necesario que el docente observe a los estudiantes para detectar sus dificultades, estar atentos en sus aciertos para consolidar el aprendizaje y en las preguntas que realice para orientarlo o guiarlo al logro de su objetivo. Esta orientación que brinde el docente debe generar razonamiento por descubrimiento suscitando la reflexión crítica, análisis de hechos en el estudiante de manera que el aprendizaje que logre sea significativo.

f) Evaluación. En todo proceso y sobre todo de aprendizaje está presente la evaluación. Hay que saber distinguir la evaluación de proceso que conlleva a la reflexión, de las otras evaluaciones sumativas o certificadoras. La evaluación de proceso comprueba los avances del aprendizaje confrontando el aprendizaje esperado y lo que alcanzará el estudiante. Hay que prever buenos mecanismos de devolución al estudiante que le permita la reflexión de lo que está haciendo y le permita buscar las formas de mejorar el trabajo esto también le permite al estudiante a autoevaluarse y coevaluarse en función de criterios previamente establecidos.

5.1.2.2.2. *Normas de convivencia para promover un clima escolar saludable.* Las normas de convivencia son las pautas sociales reconocidas como necesarias por la comunidad educativa para promover un clima escolar saludable. Nos proporcionan las pautas en que cada uno de sus miembros debe y puede actuar para relacionarse de forma positiva con los demás, promoviendo el respeto, la integración, la aceptación y participación activa de la comunidad educativa. Establecer una serie de normas compartidas por toda la comunidad educativa es muy importante si se quiere convivir juntos, las normas son instrumentos reguladores de la convivencia. Las normas se crean a partir de la cooperación y el acuerdo es un trabajo colectivo.

En la escuela las normas de convivencia es de vital importancia para toda la comunidad educativa especialmente para el desarrollo de la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad. El docente de matemática dentro de un ambiente acogedor de integración y de comunicación asertiva utilizará estrategias para la elaboración de las normas en el aula que ayuden a generar aprendizajes en los estudiantes. En equipos de trabajo, identificarán la problemática de convivencia del aula, luego en plenaria expondrán sus resultados, priorizando lo más significativo o frecuente de situaciones conflictivas. En otro momento ya con el diagnóstico priorizado se redactarán los enunciados en positivo, pero al mismo tiempo los estudiantes mismos propondrán las medidas reguladoras en caso de

incumplimiento de las normas, que una vez consensuadas por todos los estudiantes del aula serán reconocidas y aprobadas por el director de la escuela.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia tiene como título” Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes para la mejora de la calidad educativa esta experiencia se desarrolló en la Institución educativa N ° 0523 Luisa del Carmen del Águila Sánchez del distrito La Banda de Shilcayo en el departamento de San Martín, el propósito es elevar el rendimiento académico, los actores involucrados es toda la comunidad educativa estudiantes, padres y directivos, las acciones que se desarrollaron fue en primer lugar hacer un diagnóstico externo e interno con estudiantes y docentes donde se priorizaron las estrategias del enseñanza aprendizaje cuyo problema detectado fue las dificultades en el proceso enseñanza- aprendizaje que generan bajo rendimiento.

Dando respuesta a este problema de elaboró un Plan de Mejora que planteó como meta: “Contar con una comunidad educativa comprometida con el proceso de enseñanza -aprendizaje y la mejora del rendimiento académico de los estudiantes”. Hubo varias líneas de acción pero se relata en esta experiencia el fortalecimiento del consejo académico pues los docente trabajaba a su modo, sin ningún acompañamiento pedagógico, y sin tener en cuenta la unificación del trabajo docente, por tal motivo la labor docente era poco efectiva en la perspectiva de la visión institucional, estudiantes desmotivados, sin una visión de futuro, y con muy poca participación de los padres en el proceso de formación de sus hijos.

Una de las principales acciones fue la actualización y socialización de la propuesta pedagógica, posteriormente coordinar con el conjunto docente para su aplicación responsable en la práctica pedagógica diaria, se capacito a los docentes sobre estilos de aprendizaje, se realizaron actividades de seguimiento y acompañamiento pedagógico a los docentes, todo este trabajo se llevó a cabo con la intención de mejorar la efectividad de nuestra labor docente. Esta experiencia se modificó en el año 2015 cuando el liderazgo y las acciones de acompañamiento lo

realiza el equipo directivo en donde se monitorea con la ficha del Ministerio de Educación y se realiza el acompañamiento según ciclos y áreas en secundaria.

Esta experiencia se relaciona con la alternativa priorizada monitoreo y acompañamiento pedagógico en el área de matemática, se parte de un diagnóstico para que con pertinencia y de manera contextualizada brindar el acompañamiento necesario al docente, así también capacitarlos en las necesidades de mejoramiento de su práctica docente y compartir experiencias exitosas en los círculos de aprendizaje.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Se propone elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes del VI ciclo en el área de matemática por lo que se plantea los siguientes objetivos:

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica docente para el desarrollo de la competencia Actúa y Piensa matemáticamente en situaciones 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 80821 “César Vallejo”, del distrito La Esperanza - UGEL 02 La Esperanza – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

- Monitorear la práctica docente en la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante círculos de interaprendizaje y talleres de seguimiento para fortalecer las capacidades del docente durante el desarrollo de la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de Matemática.

6.2 Matriz del Plan de Acción

De acuerdo al problema priorizado: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de Matemática, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80821 “César Vallejo” del distrito la Esperanza - UGEL 02, se ha establecido

como alternativa de solución la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica dirigido a los docentes del área de matemática; su ejecución implica la puesta en marcha del plan el cual contiene estrategias y actividades para fortalecer la práctica pedagógica de acuerdo a las necesidades y demandas de los docentes para el logro de mejores aprendizajes.

Esta alternativa se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos, así como la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará el acompañamiento a través de una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico y afectivo requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas así como estas estrategias servirán de insumo para evaluar el desempeño docente. Todo esto se logrará mediante la retroalimentación formativa, herramienta importante que permite clarificar situaciones y fortalecer las relaciones entre directivos y docentes con actitud crítica dentro de un ambiente adecuado que contribuya a una motivación de desarrollo profesional.

Así mismo la aplicación de la autoevaluación, como una práctica de reflexión del desempeño docente permitirá desarrollar la capacidad de análisis y autocrítica de los docentes así como potenciar el desarrollo de la profesionalidad teniendo una influencia directa en el éxito de los estudiantes, la coevaluación, o evaluación entre pares contribuirá a validar la autoevaluación generando también una información complementaria confiable y la heteroevaluación contribuirá también a contar con otras opiniones valiosas para mejorar el desempeño todo ello contribuyen a que los objetivos del Plan se cumplan en mayor porcentaje. Según RSG 08- 2016 MINEDU el acompañamiento genera en toda la comunidad educativa participación democrática, estudiantes mejoran su aprendizaje y docentes empoderados en las nuevas tendencias.

A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual 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	D		
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del VI ciclo de Educación Básica Regular en el área de Matemática.	Monitorear la práctica docente en la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas en el aula.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	x											
					1.2 Conformación del equipo MAE, elaboración del Plan y cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo	x											
					1.3 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Equipo directivo		x										
					1.4 Socialización del plan y de los instrumentos de monitoreo a los actores educativos.	Equipo directivo		x										
					1.5 Ejecución de la primera, segunda y tercera visita de la práctica pedagógica.	Equipo directivo		x		x						x		
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de las visitas.	Equipo directivo			x		x					x		

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Fortalecimiento de la práctica docente mediante la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del VI ciclo de Educación Básica Regular en el área de Matemática.	Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante círculos de interaprendizaje y talleres de seguimiento para fortalecer las capacidades del docente durante el desarrollo de la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.	Número de Círculos de interaprendizaje.	Tres círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje.	2.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia de organizar los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo		x										
					2.2. Elaboración y aprobación del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje de acuerdo a las necesidades de los docentes.	Equipo directivo		x										
					2.3 Ejecución del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo			x	x	x							
					2.4. Evaluación del desarrollo del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo						x						

		Número de talleres de seguimiento.	Tres talleres de seguimiento.	Talleres de seguimiento.	3.1 Jornada de sensibilización para la participación en los talleres de seguimiento en planificación curricular: Procesos pedagógicos, uso de recursos y materiales educativos como en convivencia escolar.	Equipo directivo		x										
					3.2 Elaboración del cronograma de los talleres de seguimiento.	Equipo directivo		x										
					3.3 Ejecución de los talleres de seguimiento.	Equipo directivo			x		x	x						
					3.4 Evaluación de los talleres de seguimiento.	Equipo directivo							x					

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	D	N	D		
Fortalecimiento de la práctica docente mediante la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del VI ciclo de Educación Básica Regular en el área de Matemática.	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de Matemática.	Porcentaje de docentes autoevaluados y coevaluados.	100% de docentes autoevaluados y coevaluados	Autoevaluación Coevaluación	4.1 Presentación de la ficha de autoevaluación y coevaluación.	Equipo directivo		x										
					4.2 Aplicación de la ficha de auto y coevaluación. De la sesión filmada u observada.	Equipo directivo								x	x			
					4.3 Procesamiento de la información.	Equipo directivo										x		
					4.4 Comunicación de los resultados y retroalimentación formativa.	Equipo directivo											x	
					4.5 Compromisos de mejora.	Equipo directivo											x	
		Porcentaje de docentes evaluados.	100% de docentes evaluados.	Heteroevaluación	5.1 Sensibilización y empoderamiento del MBDDocente.	Equipo directivo	x											
					5.2 Implementación de los instrumentos de evaluación.	Equipo directivo Docentes		x										
					5.3 Elaboración y socialización del Plan de	Equipo directivo		x										

[illegible]

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción es de vital importancia para dar seguimiento a la implementación de las estrategias y actividades del Plan de Acción y así garantizar el logro de los objetivos formulados, puesto que permitirá detectar oportunamente ajustes a las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño.

Se identifica que el problema nivel insatisfactorio en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular en el área de Matemática mejorará por medio del monitoreo acompañamiento y evaluación pues el plan contiene acciones relevantes como visitas sistemáticas al aula, círculos de interaprendizaje, talleres de seguimiento, que contribuirán al logro de mejores aprendizajes.

Antes en la institución educativa solo hemos llevado a cabo el monitoreo realizando las tres visitas, también se realiza la reflexión después de la observación pero no se ha realizado el acompañamiento tal como se está planteando en este trabajo académico, si bien es cierto en las horas colegiadas se dialoga sobre temas pedagógicos pero no estaba planificada a través de una hoja de planificación del evento, en cuanto a los talleres de seguimiento se contrataba a expertos pero de acuerdo a los temas que supuestamente necesitaban los docentes pues no se le pedía opinión. Ahora con un trabajo planificado a través del plan de monitoreo acompañamiento y evaluación mejorará el trabajo docente y los aprendizajes de los estudiantes.

Los componentes de la estructura de la matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción contiene entre los aspectos más resaltantes, los indicadores, actores, nivel de implementación de las actividades, que contiene una escala evaluativa del 1 al 5 que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas que sirve como referente para evaluar el logro de los objetivos del Plan de acción, tiene también evidencias que son los medios de verificación que sustentan el nivel de logro de las actividades, porcentaje del logro de la meta por

indicador formulado en el plan de acción. A continuación se presenta la matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo Docente					x		- Acta de asistencia - Panel de productos	Ficha de monitoreo Cuaderno de Campo	Multimedia Fotocopias	100% de visitas ejecutadas en el aula.
			1.2 Conformación del equipo MAE, elaboración del Plan y cronograma de Monitoreo.	Directivo Docente						x	- Acta de asistencia. - Resolución de conformación del comité. - Plan anual de trabajo.		Papelógrafos Lapiceros	
			1.3 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directivo Docente				x			- Instrumentos contextualizados		Multimedia	
			1.4 Socialización del plan y de los instrumentos de monitoreo a los actores educativos.	Directivo Docente		x					- Acta de asistencia		Impresiones Lapiceros Multimedia	
			1.5 Ejecución de primera, segunda y tercera visita.	Directivo						x	- Fichas de monitoreo completas.		Lapiceros	
			1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de las visitas.	Directivo Docente		x					- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente		Impresiones lapiceros	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante círculos de interaprendizaje y talleres de seguimiento para fortalecer las capacidades del docente durante el desarrollo de la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.	Número de Círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje	2.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia de organizar los círculos de interaprendizaje	Directivo						X	- Acta de asistencia - Fotografías	Hoja de planificación del evento.	Multimedia Fotocopias	100% de círculos de interaprendizaje realizados.
			2.2. Elaboración y aprobación del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje de acuerdo a las necesidades de los docentes.	Directivo			X				- Listado de necesidades y demandas de aprendizaje. - Plan de círculos de interaprendizaje.		Papelógrafos Lapiceros	
			2.3 Ejecución del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje.	Directivo Docentes			X				- Acta de asistencia. - Fotografías. - Hoja de planificación.		Impresiones lapiceros	
			2.4. Evaluación del desarrollo del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje .	Directivo Docentes			X				- Informe de resultados y compromisos.		Impresiones lapiceros	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTO-RES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante círculos de interaprendizaje y talleres de seguimiento para fortalecer las capacidades del docente durante el desarrollo de la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.	Número de talleres de seguimiento	Talleres de seguimiento	3.1 Jornada de sensibilización para la participación en los talleres de seguimiento en planificación curricular: Procesos pedagógicos, uso de recursos y materiales educativos como en convivencia escolar.	Directivo				x			- Plan de taller de seguimiento - Material de información.	Hoja de planificación del evento	Computadora Fotocopias	100% de talleres de seguimiento ejecutados.
			3.2 Elaboración del cronograma de los talleres de seguimiento.	Directivo		x					- Pista del taller. - Cronograma.		Papelógrafos Lapiceros	
			3.3 Ejecución de los talleres de seguimiento.	Directivo Docentes		x					- Acta de asistencia. - Fotografías		Multimedia Fotocopias	
			3.4 Evaluación de los talleres de seguimiento.	Directivo Docentes			x				- Informe de compromisos.		Impresiones	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de Matemática.	Porcentaje de docentes autoevaluados y Coevaluados.	Autoevaluación Coevaluación	4.1 Presentación de la ficha de autoevaluación y coevaluación.	Directivo						x	- Ficha de evaluación.	Ficha de autoevaluación coevaluación	Multimedia Fotocopias	100 % de docentes participan en la autoevaluación y coevaluación.
			4.2 Aplicación de la ficha de auto y coevaluación de la sesión filmada u observada	Docente		x					- Fichas de evaluación completa.		Filmadora Lapiceros	
			4.3 Procesamiento de la información.	Directivo			x				- Informe de resultados.		Impresiones lapiceros Multimedia	
			4.4 Comunicación de los resultados y retroalimentación positiva.	Directivo			x				- Presentación de fortalezas y debilidades del desempeño docente.		Impresiones lapiceros Multimedia	
			4.5 Compromiso de mejora.	Directivo			x				- Plan de mejora		Impresiones lapiceros	

OBJETIVOS ESPECÍFICO	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de Matemática.	Porcentaje de docentes evaluados	Hetero-evaluación	5.1 Sensibilización y empoderamiento del MBD Docente.	Directivo						x	- Presentación de la ficha.	Prueba de lápiz y papel Portafolio	Multimedia Fotocopias	100 % de docentes participan en la evaluación.
			5.2 Implementación de los instrumentos de evaluación	Directivo		x					- Fichas de evaluación de desempeño.		Papelógrafos Lapiceros	
			5.3 Elaboración y socialización del Plan de evaluación y cronograma.	Directivo Docentes		x					- Acta de asistencia. - Fotografías		Impresiones lapiceros	
			5.4 Aplicación de una prueba de entrada y salida a los estudiantes.	Directivo Docentes			x				- Informe de compromisos.		Impresiones lapiceros Multimedia	
			5.5 Presentación del Portafolio docente	Directivo Docentes			x				- Fotografías. - Videos		Impresiones lapiceros Multimedia	
			5.6 Procesamiento y sistematización de la información.	Directivo			x				- Informe de monitoreo.		Impresiones lapiceros	
			5.7 Retroalimentación formativa según los resultados de la evaluación a los docentes.			x					- Fotos		Cámara fotográfica	
			5.8 Compromiso de mejora							x	- Actas		Impresiones.	

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

LEYENDA:

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

La ejecución del presente Plan de Acción está expuesto a una serie de riesgos que podrían obstaculizar su aplicación, para ello se plantea medidas de contingencia a adoptarse en el caso que los riesgos se concreticen.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Se anuncia una huelga magisterial y por los antecedentes que tuvo la huelga del año 2017 se infiere que puede ser de varios días lo que alteraría el cronograma de planificación del monitoreo pedagógico.	Se reprogramarán las actividades de monitoreo en los días de recuperación académica para que ninguna de las actividades planificadas dejen de cumplirse.
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante círculos de interaprendizaje y talleres de seguimiento para fortalecer las capacidades del docente durante el desarrollo de la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.	Los padres de familia no cumplan los compromisos asumidos en asamblea general sobre el aporte económico para las necesidades y demandas institucionales lo que coadyuvaría a contar con escaso presupuesto económico para solventar los talleres de seguimiento en el pago de honorarios a expertos	La Institución educativa establecerá convenios inter institucionales con las entidades del entorno como la universidad nacional de Trujillo o Universidad César Vallejo para que ejecuten los talleres de planificación curricular procesos pedagógicos y convivencia escolar.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de Matemática.	Para evaluar la práctica docente tenemos que valorar las evidencias del portafolio, las visitas al aula, la autoevaluación, la coevaluación, la participación en los círculos de aprendizaje y talleres de seguimiento un riesgo que se corre es no poder consolidar de manera adecuada la información sumándole a ello la recargada labor del directivo	El equipo directivo se asesorará en este aspecto para que el informe de evaluación sea lo más ajustado a la realidad. Se puede hacer uso de un software que consolide la información lo que también disminuirá el tiempo que se dedique a este aspecto.

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

8. Presupuesto

Para ejecutar el presente Plan de acción se necesita que todas las actividades cuenten con un presupuesto asignado, por ello se presentará a la comisión de recursos financieros y actividades productivas para su aprobación de esta manera se asegura la ejecución total de las actividades programadas en el Plan de acción así como las actividades del Plan de Monitoreo y evaluación ello permitirá conocer de manera anticipada la inversión y las fuentes de financiamiento. En el cuadro que a continuación se adjunta consta de actividades el periodo de ejecución los costos y el origen del financiamiento de dichas actividades.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Marzo	S/.5.00	Recursos de la IE
1.2 Conformación del equipo MAE, elaboración del Plan y cronograma de Monitoreo.	Marzo	S/.5.00	Recursos de la IE
1.3 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Abril	S/.5.00	Recursos de la IE
1.4 Socialización del plan y de los instrumentos de monitoreo a los actores educativos.	Abril	S/.5.00	Recursos de la IE
1.5 Ejecución de la primera, segunda y tercera visita de la práctica pedagógica.	Abril Junio Noviembre	S/.15.00	Recursos de la IE
1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de las visitas.	Mayo Julio Noviembre	S/.5.00	Recursos de la IE
2.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia de organizar los círculos de interaprendizaje.	Abril	S/.5.00	Recursos de la IE
2.2. Elaboración y aprobación del plan de actividades de los círculos de inter aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los docentes.	Abril	S/.5.00	Recursos de la IE
2.3 Ejecución del plan de actividades de los círculos de inter aprendizaje.	Mayo Junio Julio	S/.10.00	Recursos de la IE
2.4. Evaluación del desarrollo del plan de actividades de los círculos de interaprendizaje.	Agosto	S/.5.00	Recursos de la IE
3.1 Jornada de sensibilización para la participación en los talleres de seguimiento en planificación curricular: Procesos pedagógicos, uso de recursos y materiales educativos como en convivencia escolar.	Abril	S/.5.00	Recursos de la IE
3.2 Elaboración del cronograma de los talleres de seguimiento.	Abril	S/.5.00	Recursos de la IE
3.3 Ejecución de los talleres de seguimiento.	Mayo Julio Agosto	S/.200.00	Recursos de la IE
3.4 Evaluación de los talleres de seguimiento.	Setiembre	S/.5.00	Recursos de la IE
4.1 Presentación de la ficha de autoevaluación y coevaluación.	Abril	S/.5.00	Recursos de la IE
4.2 Aplicación de la ficha de auto y Coevaluación de la sesión filmada u observada.	Setiembre Octubre	S/.15.00	Recursos de la IE
4.3 Procesamiento de la información.	Noviembre	S/.5.00	Recursos de la IE

4.4 Comunicación de los resultados y retroalimentación formativa.	Diciembre	S/.5.00	Recursos de la IE
4.5 Compromisos de mejora.	Diciembre	S/.5.00	Recursos de la IE
5.1 Sensibilización y empoderamiento del MBD Docente.	Marzo	S/.5.00	Recursos de la IE
5.2 Implementación de los instrumentos de evaluación	Abril	S/.5.00	Recursos de la IE
5.3 Elaboración y socialización del Plan de evaluación y cronograma.	Abril	S/.5.00	Recursos de la IE
5.4 Aplicación de una prueba de entrada y salida a los estudiantes.	Abril	S/.10.00	Recursos de la IE
5.5 Presentación del Portafolio docente	Octubre	S/.5.00	Recursos de la IE
5.6 Procesamiento y sistematización de la información.	Noviembre	S/.5.00	Recursos de la IE
5.7 Retroalimentación formativa según los resultados de la evaluación a los docentes.	Diciembre	S/.5.00	Recursos de la IE
5.8 Compromiso de mejora	Diciembre	S/.5.00	Recursos de la IE

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El proceso de elaboración del Plan de acción ha sido posible gracias a los aprendizajes que hemos tenido en cada uno de los módulos de nuestra formación como líderes pedagógicos, cada uno de ellos nos brindaron orientaciones puntuales en la gestión escolar y en el manejo del enfoque por procesos, lo que contribuyó a realizar un análisis exhaustivo y priorizar la problemática institucional que afectan los aprendizajes: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de matemática, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la IE N° 80821 “César Vallejo” del distrito la Esperanza- UGEL 02 lo que llevo a elegir la alternativa de solución que incluye la participación activa de los actores educativos.

El Módulo cero, Introductorio proporcionó orientaciones para la formulación de una ruta de cambio que permitió el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa al logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se identificó como problema el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad. En este módulo también nos brindaron soporte tecnológico que nos ha ayudado a terminar con éxito el diplomado y la especialización así como el desarrollo de nuestro liderazgo como directivos.

El Módulo uno, Dirección y Gestión escolar centrada en los aprendizajes, desafíos, retos y alternativas de solución, facilitaron la construcción de la visión institucional, teniendo en cuenta paradigmas, políticas, demandas y desafíos a nivel mundial, nacional, regional e institucional, al mismo tiempo la formulación de alternativas de solución con el problema priorizado, mediante la estrategia del árbol de problemas, donde se identificó las causas y consecuencias, dentro del contexto de la IE 80821 “César Vallejo” permitiendo reformular la visión de mi institución.

El Módulo dos, Planificación escolar: la toma de decisiones informadas, contribuyó para analizar la participación de cada uno de los actores involucrados en la propuesta de la solución del problema priorizado y la tarea educativa que le toca realizar de manera responsable para cumplir con éxito el Plan de Acción y contribuir a la mejora de los aprendizajes. Se orientó el trabajo directivo y la gestión escolar a través de los diferentes enfoques de gestión, enfoque del liderazgo pedagógico, el

transformacional que dieron objetividad a la labor directiva y contribuyeron al desarrollo del trabajo educativo a través de los procesos de gestión.

El Módulo tres, Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de Matemática; 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, escala valorativa y cuestionario, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Matemática y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo y los estudiantes nos brindaron información sobre el clima escolar. Este módulo aportó en mi rol de directivo a involucrar los diferentes estamentos de la IE, padres, estudiantes, docentes, comunidad como un soporte a la gestión de los aprendizajes.

El Módulo cuatro, Gestión curricular, comunidades de aprendizaje liderazgo pedagógico, nos proporcionó las herramientas necesarias con respecto al diagnóstico de la problemática, dando lugar al análisis y la reflexión de la información obtenida para la toma de decisiones y el planteamiento de alternativas de solución. En cuanto al diseño curricular nacional nos brindó una visión general de cómo se concretiza en la escuela y una de ellas puede ser a través de las comunidades profesionales de aprendizaje. Aquí también se encontró las estrategias del monitoreo como estrategia de formación en servicio a través de visitas al aula, círculos de interaprendizaje. Este módulo aportó directamente al fortalecimiento del trabajo docente en el aula mediante el empoderamiento de estrategias de los directivos.

En el módulo cinco, Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, permitió identificar las estrategias e instrumentos del MAE para incorporarla en la alternativa de solución priorizada del Plan de Acción, y a su vez permite reconocer la principal función que debe asumir el líder pedagógico para la mejora del aprendizaje en la institución educativa. Todo esto contribuye a formular acciones relevantes para dar solución al nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad en el área de matemática planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. El presente Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

10. Lecciones Aprendidas

Después del análisis y reflexión crítica de la experiencia vivida en la elaboración del presente Plan de Acción identifiqué un conjunto de aprendizajes relevantes y significativos para nuestra práctica como líderes pedagógicos y que redundara en el mejoramiento de la práctica docente a través del acompañamiento sistemático, dialogante y concertador así como en el logro de mejores aprendizajes de los estudiantes. Por ello se llegó a las siguientes lecciones aprendidas.

- Es necesario considerar que el monitoreo pedagógico es el punto de partida del mejoramiento de la práctica docente, permitiéndome en mi rol de líder contar con un diagnóstico real de las necesidades pedagógicas para el establecimiento de metas en función a la mejora del desempeño docente y el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Este monitoreo tiene que darse en una comunicación horizontal constante, participando en equipo desde la planificación hasta la sistematización de los resultados obtenidos para su reflexión, análisis y compromisos de mejora.

- Es obligatorio que el directivo considere que el acompañamiento pedagógico, un tema casi nulo en las IE ahora cobra vital importancia, porque involucra el quehacer del directivo por mejorar la práctica docente y elevar los aprendizajes. Esta estrategia está relacionada de manera explícita con el Marco del Buen Desempeño del Directivo: Orientar los procesos pedagógicos al interior de la escuela, y lo haré acompañándolos de acuerdo a las necesidades detectadas en el monitoreo, no solo para brindarle una retroalimentación positiva inmediata, sino que atendiendo a una de las dimensiones de mi liderazgo promoveré el desarrollo de los docentes a través de los círculos de aprendizaje y talleres de seguimiento a través de un experto.

- Es urgente que podamos distinguir los dos tipos de evaluación docente, una aplicada por el Minedu con su normatividad respectiva y para los fines que están consideradas en las leyes de educación, pero la que nos corresponde como líderes pedagógicos es la evaluación con carácter reflexivo y de mejora a través de la retroalimentación, esta no tiene carácter punitivo. La evaluación es el proceso culminante del ciclo de mejoramiento del desempeño docente pues antes que se evalúe el desempeño, el docente es monitoreado y acompañado de acuerdo a sus necesidades y demandas. El portafolio es una evidencia evaluable de su desempeño en función al marco del buen desempeño docente.

Referencias

- Ministerio de Educación. (2014a). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014b). *Protocolo de Acompañamiento pedagógico*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Guía para la formulación del plan de Monitoreo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016c). *Programa Curricular de Educación Básica*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016). *R.G.S. N° 008-16 Norma que establece las disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación Básica*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017a). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación (2000). *Rutas del Aprendizaje. Fascículo General de Matemática*. Lima – Perú.
- Ministerio de Educación (2013). *Fascículo de para la Gestión Escolar de los Aprendizajes en las Instituciones Educativas*. Lima – Perú.
- Ministerio de Educación. (2015). *Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes*. Lima – Perú.
- Ministerio de Educación. (2016). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Lima – Perú.
- Ministerio de Educación. (2009) *Manual sobre La Convivencia Democrática*
- Ministerio de Educación. (2013) *Marco del Buen Desempeño del Directivo*
- Ministerio de Educación. (2016). *Texto del Módulo 2 Planificación Escolar La Toma De Decisiones Informadas*.
- Rodríguez M., Guillermo (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico*. Chile.
- www.leioa.net/es/vive_la_ciudad/convivencia_escolar/Convivencia+escolar.htm