

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA DE RESUELVE PROBLEMAS DE CANTIDAD DEL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 82001 DEL DISTRITO DE HUAMACHUCO, PROVINCIA SÁNCHEZ CARRIÓN - UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN – LA LIBERTAD.

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

MORALES ALVA, Riccer Asunción

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 82001.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	8
2.1.2 Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE. Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución Priorizada.....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	21
5.1 Marco Conceptual.....	21
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	21
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.1.2. Estrategias.....	22
A. Visita al aula.....	22
5.1.1.1.3. Instrumentos.....	22
A. Ficha de monitoreo.....	22
B. Cuaderno de campo.....	22
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.1.2.2. Estrategias.....	23
A. Circulo de interaprendizaje.....	23
B. Taller de seguimiento.....	24
5.1.1.3 Evaluación.....	24
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	24
5.1.1.3.2 .Tipos de evaluación.....	25
A. Autoevaluación.....	25

B. Heteroevaluación.....	25
C. Coevaluación.....	26
5.1.1.3.3. Instrumentos.....	26
A. Ficha de monitoreo.....	26
B. Rubrica.....	27
5.1.2 Área de Matemática.....	28
5.1.2.1. Enfoque de resolución de problemas	29
5.1.2.2. Procesos didácticos.....	29
5.1.2.3. Procesos pedagógicos.....	29
5.1.2.4. Competencias de resuelve problemas de cantidad.....	30
5.1.2.4.1. Estrategias metodológicas para promover el desarrollo de la capacidad resuelve problemas de cantidad.....	31
5.1.2.4.2 .Recursos para facilitar el desarrollo de la capacidad resuelve problemas de cantidad	32
5.1.2.4.3. Programación de sesiones de aprendizaje para la resolución de problemas.....	32
5.1.2.5 .Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de clase.....	33
5.2. Experiencia Exitosa.....	33
6. Diseño de Plan de Acción	35
6.1 Objetivos.....	35
6.1.1 Objetivo general.....	35
6.1.2 Objetivos específicos.....	35
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	35
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	39
8. Presupuesto.....	44
9. Descripción del Proceso de Evaluación del Plan de Acción.....	45
10. Lecciones Aprendidas.....	48
Referencias.....	49

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de problemas.....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2. Cuadro de análisis de los resultados del diagnóstico.....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 5. Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse en la implementación del Plan de Acción....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 7. Cuadro de presupuesto de Plan de Acción.....</i>	<i>44</i>

Introducción

El presente trabajo académico titulado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en el área de Matemática del III ciclo de educación primaria de la institución educativa 82001 del distrito de Huamachuco provincia Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión, surge de la necesidad de actualizar la gestión técnico pedagógico, propio de una gestión con liderazgo pedagógico para mejorar la práctica docente y como consecuencia elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

La situación problemática referido al “Nivel Insatisfactorio de aprendizaje de logros en la Competencia Resuelve Problemas de Cantidad del área de Matemática, en los Estudiantes del III Ciclo de EBR de la Institución Educativa 82001 del Distrito de Huamachuco UGEL Sánchez Carrión, Provincia Sánchez Carrión, Región la Libertad” tiene como propósito mejorar el trabajo pedagógico en aula con los docentes, para que empleen metodología y estrategias adecuadas que permitan superar a los estudiantes los bajos niveles de aprendizaje. Para analizar la realidad se utilizó la técnica el árbol de problemas, la misma que permitió identificar las causas y consecuencias para dar solución a dicha situación problemática. Se planteó el presente trabajo académico con la alternativa de solución Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del trabajo docente.

El presente informe se encuentra estructurado en diez apartados que describen un conjunto de aprendizajes; en el primero se presenta la identificación de la problemática institucional, en la que se detalla la caracterización del contexto socio cultural de la I.E así como también, la formulación del problema; en el segundo apartado encontramos un diagnostico situacional presentando los resultados cuantitativos y cualitativos, obtenidos de la aplicación de instrumentos, se plantea en relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE los Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.

En el tercer apartado se presenta la caracterización del Rol como líder comprometido en la gestión que debe encaminarse hacia el ámbito pedagógico y orientado bajo las dimensiones de liderazgo propuesto por Robinson. Ya en el cuarto apartado se plantea la alternativa de solución como es el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para inducir y motivar a los maestros en una práctica pedagógica diferente; dicha elección se realiza considerando que esta alternativa permite el

abordaje de la mayor parte de las causas del problema, causas referidas a la gestión curricular, la convivencia y el liderazgo pedagógico del equipo directivo en la institución educativa; además por garantizar un impacto favorable en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

En el quinto apartado se sustenta la alternativa de solución priorizada mediante un marco conceptual que define lo que es monitoreo pedagógico, así mismo se determinan la estrategia adecuada como es la vista al aula con la utilización de instrumentos para el recojo de la información mediante una ficha de monitoreo y cuaderno de campo; del mismo modo se conceptualiza la acción del acompañamiento pedagógico con estrategias tales como círculos de intetaprendizaje y talleres de seguimiento, conceptualización de evaluación con estrategias como: autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación, para aterrizar con los instrumentos fichas de monitoreo y rubricas de desempeño en aula. Del mismo modo se conceptualiza el área curricular de estudio, su enfoque, procesos didácticos y pedagógicos, las estrategias metodológicas, recursos para facilitar el enfoque, se conceptualiza también la programación de sesiones de clase para la competencia resolución de problemas de cantidad, estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de clase, así también se toma una experiencia exitosa para la implementación de la alternativa.

En el sexto apartado se encuentra el diseño del Plan de Acción el mismo que presenta matriz del Plan de Acción. En el séptimo apartado se encuentra al plan de Monitoreo y Evaluación, considerándose pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción. El Plan de Monitoreo y Evaluación permitirá detectar oportunamente logros, deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas durante el proceso de implementación del Plan de Acción.

En el octavo apartado se visualiza el presupuesto que permite la proyección y estimación del costo financiero destinados para el logro de los objetivos propuestos. En el noveno apartado se describe el proceso de elaboración del Plan de Acción describiendo cada uno de los módulos de estudio desarrollados en el Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Y en el décimo apartado se muestran un conjunto de aprendizajes que fortalecen la labor del directivo producto de diferentes experiencias obtenidas durante la elaboración del trabajo académico. Y finalmente se puede encontrar las referencias y los apéndices del presente trabajo académico.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio-Cultural de la IE N° 82001

Para la implementación de un Plan de Acción es importante el conocimiento de la realidad institucional donde se ha identificado el problema a atender “Nivel Insatisfactorio de aprendizaje de logros en la Competencia Resuelve Problemas de Cantidad del área de Matemática, en los Estudiantes del III Ciclo de EBR de la Institución Educativa 82001 del Distrito de Huamachuco UGEL Sánchez Carrión, Provincia Sánchez Carrión, Región la Libertad” por ello a continuación se desarrolla la caracterización del contexto sociocultural de la institución educativa de gestión pública, la misma que se encuentra ubicada al este de la ciudad de Huamachuco, en la zona rural, aproximadamente a 15 kilómetros de distancia de esta ciudad. Tiene la necesidad de zonificar su expansión territorial urbanística determinando sus espacios de áreas verde y recreación mediante un plano catastral donde especifique las áreas de construcción de viviendas y accesos de viabilidad. La IE como parte de la comunidad, trabaja y orienta el camino a seguir a las autoridades para consolidar y hacer realidad una comunidad organizada.

La Comunidad de Vaquería es una población joven de las décadas de los ochenta-noventa; emergente que proviene de la ex hacienda del señor. Francisco Pinillos Montoya con costumbres y comportamientos heredados de una servidumbre-patrón, con un machismo marcado. Con respecto a sus terrenos todos tiene título de posesión pero no son dueños por ser una Comunidad Campesina reconocida como tal con el nombre de Comunidad Campesina 15 de Mayo de Pampatac. Los terrenos están dedicados a la agricultura de consumo, teniendo un clima frío seco con fuerte invierno en los meses de diciembre a marzo con carencia de agua para regadío y consumo humano que con lo que existe es insuficiente. La comunidad demanda de la escuela la formación de estudiantes con una educación integral, autoformación permanente y cuidado del medio ambiente que permite en el futuro mejorar la calidad de vida de los integrantes de la comunidad

La Institución educativa se crea el 19 de abril del 1991 con el nivel primario con dos docentes, funcionando como anexo de la Institución educativa del caserío de

Pampatac. En el 2009 se crea el nivel inicial con dos docentes contratados para atender a niños de tres, cuatro y cinco años. El nivel primario tiene la característica de polidocente completo atendido por seis docentes nombrados. El 2013 se da la ampliación de servicios para atender al nivel secundario, atendido por cinco docentes contratados, por lo que el año 2017 tuvimos la primera promoción. La infraestructura educativa es de material de la zona e insuficiente por la ampliación del servicio, razón por la cual el reto de gestionar una infraestructura moderna equipada con mobiliario y equipos multimedia, y cuyo expediente se encuentra en proceso y tiene un código Esnip. El terreno se encuentra saneado a nombre del Ministerio de Educación. Se cuenta con servicios de luz, agua y desagüe, con pozos sépticos.

La Institución Educativa N° 82001, en el ámbito de afluencia de estudiantes en el nivel secundario, tiende a crecer por tener dos instituciones del nivel primaria cercanas, pero en los niveles de inicial y primaria hay déficit de estudiantes; en la actualidad, en los tres niveles, se cuenta con una población estudiantil de 212 alumnos, existiendo deserción escolar en el nivel secundario por la mayoría de edad y por la existencia de fuentes de trabajo con mano de obra no calificada, esta situación hace que algunos abandonen la escuela. Los padres de familia en su mayoría tienen estudios de educación primaria, existiendo un analfabetismo por desuso por dedicar todo su tiempo a la agricultura, producción de consumo y algunos a la crianza de ganado ovino y vacuno.

En la institución educativa se cuenta con la participación de organizaciones estudiantiles como municipios escolares, brigadieres y policías escolares; autoridades e instituciones comunales como: Teniente Gobernador, Agente Municipal, Ronda campesina, una Posta de Salud,; aliados como la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, para la construcción de infraestructura para los tres niveles, programas de gobierno: Pensión 65 y Juntos hacen que los padres de familia condicionen la asistencia puntual a la escuela de estudiantes evitando que se ausenten de las aulas. Con los desayunos escolares en los niveles de inicial y primaria refuerzan la alimentación de nuestros estudiantes, erradicando en parte la desnutrición y contribuyendo a obtener mejores aprendizajes.

Es importante reconocer el rol transformados que debe asumir la escuela en la comunidad del ámbito de influencia del poblado de Vaquería, por lo que la escuela aprovechara la ampliación de servicio educativos de los niveles de inicial y secundaria, para que con las autoridades comunales y organizaciones estudiantiles a

partir de un trabajo en conjunto se puedan realizar acciones como continuar con la gestión para consolidar la construcción de su infraestructura y la creación de plazas presupuestadas de docentes, como también con el logro del fortalecimiento del trabajo pedagógico docente, fortalecer el clima institucional; to ello orientadas a la mejora de la calidad de vida de la comunidad .

1.2 Formulación del Problema Identificado

El problema priorizado en la Institución Educativa N° 82001 para efectos del presente Plan de Acción, es “Nivel Insatisfactorio de aprendizaje de logros en la Competencia Resuelve Problemas de Cantidad del área de Matemática, en los Estudiantes del III Ciclo de EBR de la Institución Educativa 82001 del Distrito de Huamachuco UGEL Sánchez Carrión, Provincia Sánchez Carrión, Región la Libertad” La priorización se realizó mediante el organizador de la chacana, en un taller con la comunidad educativa, y el análisis de resultados obtenidos de la Evaluación Censal, los registros y las actas de evaluación de años anteriores.

Mediante la técnica del árbol de problemas se identificaron causas y efectos del problema en estudio. Las principales causas son: Los docentes realizan su trabajo pedagógico utilizando una metodología tradicional, esta situación se relaciona con el factor Gestión del Currículo. La situación mencionada se debe a que no se desarrollan las capacidades profesionales en los docentes por las pocas oportunidades de capacitación y actualización trayendo consigo el desarrollo de sesiones de clase rutinarias que originan bajos niveles de aprendizaje en los estudiantes. Otra de las causas que originan el problema es insuficiente material educativo en las aulas por falta de dotación de la UGEL. Está se encuentra estrechamente relacionada con el factor gestión del Currículo relacionado con las condiciones del trabajo del docente trayendo como consecuencia sesiones de clase teóricas, expositivas, aburridas y poco demostrativas determinando aprendizajes memorísticos y rutinarios, originando bajos niveles de logro de los aprendizajes en los estudiantes.

También existe otra causa notoria que es el uso inadecuado de las Rutas del Aprendizaje en la planificación curricular, correspondiente al factor de gestión del

Currículo, específicamente con las capacidades del docente. Esta causa es originada por que no se realizó una actualización del currículo formalizada por los responsables del sector, los docentes no han tenido una capacitación sobre el tema y por la falta de motivación e iniciativa en la autoformación docente hace que se de este escenario adverso y convirtiendo al docente en un ente a metódico valiéndose de su propia experiencia profesional; trayendo como consecuencias dificultades en el uso adecuado de los cuadernos de trabajo y textos escolares.

Así mismo se puede determinar otra de las causas como el insuficiente acompañamiento pedagógico a docentes del III ciclo, factor determinante para la mejora continua y desarrollo profesional docente que corresponde al factor de Planificación. El directivo, con sobrecarga pedagógica y administrativa por contar con sección a cargo no hace una adecuada planificación de monitoreo, teniendo como efecto que el trabajo docente no muestre mejoras en logros de aprendizaje, así como por la práctica pedagógica rutinaria el estudiante pierde interés especialmente en el área de matemática por lo que el maestro expone, plantea modelos, resuelve ejercicios matemáticos sin la utilización de metodología ni materiales adecuados perdiendo de esta manera la participación activa de los estudiantes.

Otra de las causas que también debilita el trabajo educativo es la ausencia de medidas reguladoras y auto reguladoras de comportamiento en esta IE, esta causa se vincula con el factor de convivencia, específicamente con gestión de modelos de disciplina. Situación tiene como efecto estudiantes condicionados al buen comportamiento sólo en presencia del docente y por cumplimiento a las normas más no por convicción personal. El problema antes descrito es susceptible a ser mejorado ya que la IE es poli docente completo y cuenta con personal nombrado. Para superar el problema planteado en el presente plan de acción es necesario el trabajo en equipo y coordinado para superar el uso de metodología tradicional y la utilización óptima de medios y herramientas pedagógicas para superar el bajo nivel de la competencia de resolución de problemas e insipiente acompañamiento pedagógico, mediante un Plan de Monitoreo y Acompañamiento y Evaluación pedagógico se pretende elevar la capacidad matemática de la población involucrada buen clima de convivencia y esté preparada para afrontar diferentes retos en su vida cotidiana e inserción exitosa en la sociedad. Todo lo antes descrito se puede apreciar en la siguiente figura:



Figura 1. Árbol de Problemas.

2 Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Los instrumentos aplicados para el diagnóstico del problema en estudio han sido propuestos a partir de la determinación de cinco aspectos, los cuales se utilizaron dos instrumentos como: cuantitativos y cualitativos, formulados a partir del análisis del problema a investigar; por lo que han sido manifestados luego del estudio de las causas del problema que para el recojo de la información se tuvo como fuentes a los docentes, de los instrumentos cuantitativos se obtiene en los aspectos: Metodología pedagógica, empleo de material educativo, uso de Rutas del Aprendizaje; se determinó los niveles de inicio, proceso y logro porcentajes que expresan resultados que se deben atender, mejorar e implementar en la práctica pedagógica en la resolución de problemas matemáticos según cuadro de especificaciones ubicado como tercer apéndice en el presente trabajo.

Con respecto al instrumentos cualitativos que se aplicaron para el diagnóstico del problema, se puede precisar que se recogió información sobre aspectos como: monitoreo y acompañamiento directivo y ausencia de medidas reguladoras de comportamiento, obteniendo respuestas claras como el monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo es limitado lo que infiere la ejecución de MAE en la mejorar de la práctica pedagógica y poder elevar el nivel de aprendizajes de los estudiantes en el área de matemática específicamente con el uso del enfoque de problemas. A continuación se presenta los resultados de la aplicación de cada instrumento.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Estos resultados han sido identificados a partir de las fichas de monitoreo que fueron aplicados en la etapa de diagnóstico del problema priorizado, se identificó que la mayor parte de los docentes monitoreados (42%) demuestran un manejo adecuado en la metodología que propicia el desarrollo de la competencia de resolución de problemas, sin embargo se trata de un porcentaje menor al 50%; esto significa que menos de la mitad de docentes no realiza la planificación curricular de acuerdo a las necesidades y expectativas de los estudiantes para mejorar los niveles de aprendizaje en los estudiantes del III ciclo en el área de

Matemática. Esta situación se debe a que los docentes realizan una práctica pedagógica tradicional y metodología desactualizada basada en sus experiencias de trabajo dejando de lado el enfoque del área y el constructivismo.

Un segundo hallazgo permiten afirmar que la mayor parte de los docentes monitoreados (69%) no demuestra el empleo de material educativo en el desarrollo de sesiones de clase las que determina dificultades en logro de competencias matemáticas en resolución de problemas, sin embargo se trata de una problemática que se debe superar ya que la utilización de materiales en una sesión de clase es muy importante por el trabajo con estudiantes con pensamiento concreto, situación por lo que los docentes realizan una sesiones de clases expositivas y memorísticas dejando de lado el enfoque del área que es la resolución de problemas.

Del mismo modo se pudo identificar que la mayor parte de los docentes monitoreados (67%) demuestra un manejo adecuado de las Rutas del Aprendizaje en una adecuada planificación curricular; pero el restante de docentes que es minoría no hace uso adecuado de Rutas; esta situación se debe a que no participan de reuniones o cursos de actualización sobre el uso de herramientas y recursos educativo. Aunque es una minoría, necesita ser atendida para superar esta debilidad.

2.1.2 Resultados cualitativos. A partir del uso de cuestionarios aplicados a docentes en la etapa diagnóstico de la priorización del problema se identificó lo siguiente: El monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo es limitado lo que interfiere en un acompañamiento efectivo lo cual es importante para mejorar la práctica pedagógica docente en la planificación y ejecución de sesiones de clase, por tener el directivo sección a cargo y los docentes se niegan ser monitoreado por otro docente. Situación que implica al bajo nivel de aprendizaje en el área de Matemática del III ciclo.

Del análisis de resultados de las encuestas realizadas respecto a la práctica pedagógica docente se muestra deficiencia en el manejo del enfoque de problemas en el área de matemática, por la falta de información y actualización docente determinando bajos aprendizajes en el área de Matemática en el III ciclo; de mismo modo sobre la ausencia de medidas reguladoras y auto reguladoras del comportamiento de los educandos observándose un condicionamiento de la disciplina escolar.

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

A partir del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos del diagnóstico del problema priorizado como: “Nivel Insatisfactorio de aprendizaje de logros en la Competencia Resuelve Problemas de Cantidad del área de Matemática, en los Estudiantes del III Ciclo de EBR de la Institución Educativa 82001 del Distrito de Huamachuco UGEL Sánchez Carrión, Provincia Sánchez Carrión, Región la Libertad”, se ha establecido la relación con los procesos de la gestión escolar, con los compromisos de gestión y con las competencias del MBDD; lo cual ha permitido identificar los resultados del diagnóstico, los procesos de gestión implicados con el problema son: PE 03 Evaluar la gestión escolar, PO 02 Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes, PO 04, Gestionar los aprendizajes. PO 05 Gestionar la convivencia escolar y la participación.

Del mismo modo, el análisis del problema priorizado pone en evidencia que los compromisos de gestión escolar que no se están implementando en forma óptima en el trabajo pedagógico como se indica el compromiso N° 01 sobre el “Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE como también con el compromiso N° 4 sobre el “Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la Institución Educativa” y compromiso N° 5 clima institucional.

Existe también estrecha relación con el Marco del Buen Desempeño del Directivo, de manera específica con la competencia N°2 referida a promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Del mismo modo con la competencia N° 5 referida a promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

Siguiendo con la vinculación del problema con el Marco del Buen Desempeño Directivo, se puede precisar su vinculación con algunos desempeños, como: El N° 16 en donde indica que se debe Generar espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que

contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar, y el N°17 donde se precisa Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas, el cual garantiza una educación de calidad, capacidades que estarían débiles en el equipo directivo de la Institución educativa, lo cual pone de manifiesto la necesidad de su intervención inmediata en base al análisis, que permite más adelante proyectar algunas alternativas de solución ante el problema identificado.

A partir de lo explicado, se puede afirmar que ante el problema “Nivel Insatisfactorio de aprendizaje de logros en la Competencia Resuelve Problemas de Cantidad del área de Matemática, en los Estudiantes del III Ciclo de EBR de la Institución Educativa 82001 del Distrito de Huamachuco UGEL Sánchez Carrión, Provincia Sánchez Carrión, Región la Libertad”, el equipo directivo tiene como reto elevar el nivel insatisfactorio en la competencia de resolución de problemas para superar el problema. Así mismo, se presenta los siguientes desafíos: fortalecer las capacidades de los docentes para que realizan un trabajo pedagógico con metodología actualizada, dotar con suficiente material educativo, como también ejecutar un acompañamiento pedagógico a docentes del III ciclo, fortalecer el uso adecuado de rutas de aprendizaje y presencia de medidas reguladoras consensuadas entre docente-alumno para mejorar el comportamiento de los estudiantes.

A continuación, se presenta el cuadro de análisis de los resultados del diagnóstico que sintetiza todo lo antes explicado.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
Nivel Insatisfactorio de aprendizaje de logros en la Competencia Resuelve Problemas de Cantidad del Área de Matemática, en los Estudiantes del III Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 82001 del Caserío de Vaquería, Distrito de Huamachuco UGEL Sánchez Carrión, Provincia Sánchez Carrión, Región la Libertad.	Resultados cuantitativos: Estos resultados nos permiten afirmar que la mayor parte de los docentes monitoreados demuestran un manejo adecuado en la metodología que propicia el desarrollo de la competencia de resolución de problemas, sin embargo se trata de un porcentaje menor al 50%; esto significa que menos de la mitad de docentes no realiza la planificación curricular de acuerdo a las necesidades y expectativas de los estudiantes para mejorar los niveles de aprendizaje en los estudiantes del III ciclo en el área de Matemática. Esta situación se debe a que los docentes realizan una práctica pedagógica tradicional y desactualizada metódica basada en sus experiencias de trabajo dejando de lado el enfoque del área y resolución de problemas. Estos resultados nos permiten afirmar que la mayor parte de los docentes monitoreados no demuestran el empleo de material educativo en el desarrollo de sesiones de clase que determina dificultades de logro de competencias matemáticas en resolución de problemas, sin embargo se trata de una problemática que se debe superar ya que la utilización de materiales en una sesión de clase es muy impórtate por el trabajo con estudiantes con pensamiento concreto, Esta situación se debe a que los docentes realizan una sesiones de clases expositivas y	PO04 Gestionar los aprendizajes. PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO02 Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. PO02 Preparar condiciones para	N° 01 “Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E” N° 4 “Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la Institución Educativa”.	Dominio N°2 “Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes” (Ministerio de Educación, 2014, p.44) Competencia N° 5 “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.” (Ministerio de Educación, 2014, p.46) Desempeño N° 16 “Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar”. (Ministerio de Educación, 2014, p.46) N° 17 Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e

	memorísticas dejando de lado el enfoque del área y resolución de problemas. Estos resultados nos permiten afirmar que la mayor parte de los docentes monitoreados demuestran un manejo adecuado de rutas de aprendizaje en una adecuada planificación curricular; pero el restante de docentes que es minoría no hace uso adecuado de rutas; esta situación se debe a que no participan de reuniones o cursos de actualización sobre el uso de herramientas y recursos educativo.	la gestión de los aprendizajes.		investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas” (Ministerio de Educación, 2014, p.46)
	Resultados cualitativos: El monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo es limitado lo que interfiere en un acompañamiento efectivo lo cual es importante para mejorar la práctica pedagógica docente en la planificación y ejecución de sesiones de clase, por tener el directivo sección a cargo y los docentes se niegan ser monitoreado por un docente. La práctica pedagógica docente muestra deficiencia en el manejo del enfoque de problemas en el área de matemática, por la falta de información y actualización docente. Docentes muestran conocimiento de convivencia familiar entre padres e hijos demostrándose en visitas a docentes por PPFF preocupados del avance de aprendizaje de sus menores hijos.	PO04 Gestionar los aprendizajes. PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación PO04 Gestionar los aprendizajes. PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación.	Compromiso 1 “Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE” Compromiso 4 “Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.” 5 “Clima institucional”	Competencia 5 “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje” (Ministerio de Educación, 2014, p.46) Competencia 6 “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”. (Ministerio de Educación, 2014, p.47)

Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Las acciones que lidere e implemente el equipo directivo no debe limitarse al plano administrativo, sino, más bien deben encaminarse hacia el ámbito pedagógico fortaleciendo el liderazgo pedagógico del equipo directivo lo cual significa que el directivo encamine su accionar priorizando los logros de aprendizaje a partir de un trabajo cercano y sostenido con los docentes, así como la conducción participativa de los actores educativos. En tal sentido, el aporte de las investigaciones sobre liderazgo de Viviane Robinson, lo cual puede servir de referente para orientar la gestión escolar; según Robinson el liderazgo eficaz se evidencia a través de cinco dimensiones. (Ministerio de Educación, 2016, p.7-8)

A continuación, se presenta un conjunto de acciones, `por cada dimensión, para contrarrestar el problema priorizado, dichas acciones han sido propuestas en correspondencia a las condiciones accesibles en la institución educativa como buen clima institucional, documentos de gestión actualizados, padres comprometidos con la educación de sus hijos. Del mismo modo el contexto brinda posibilidades para la ejecución de estas acciones, posibilidades como plana docente completa y nombrada, estudiantes ingresantes al primer grado con educación inicial.

La primera dimensión está referida a el establecimiento de metas y expectativas, para dar solución al problema priorizado se plantea establecer elevar al 40% en el nivel de logros de aprendizaje en el área de Matemática en estudiantes del III ciclo para mejorar los aprendizajes de los estudiantes; tales metas deben ser reales en base a una propuesta objetiva de alcance y que al mismo tiempo deben ser socializadas y asumidas por toda la comunidad educativa para generar un compromiso en los agentes educativos.

Con respecto a la segunda dimensión como es el uso de recursos estratégicos, se plantea mejorar el uso de cuadernos de trabajo y textos escolares, materiales didácticos y uso de multimedia, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa, correspondientes al área de matemática en todas las aulas para su uso respectivo para que con su utilización en aula favorezca directamente al docente y alumno convirtiéndose el desarrollo de sesiones de clase más interesantes motivando la participación de estudiantes obteniendo mejores aprendizajes.

La tercera dimensión está referida a la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea la alternativa el Monitoreo Acompañamiento y Evaluación del trabajo educativo para la mejora de la práctica docente trayendo como con secuencia elevar los aprendizajes en el enfoque de resolución de problemas del área de Matemática.

La cuarta dimensión está relacionado con promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros porque de acuerdo al problema y alternativa de solución se plantea que mediante los círculos de interaprendizaje y realización de talleres de seguimiento como también con el uso de la plataforma virtual nos permitirá orientar a la auto capacitación y formación continua de docentes en el dominio técnico pedagógico y disciplinar de áreas curriculares para así mejorar la práctica y mejores aprendizaje de los estudiantes.

Y con respecto a la quinta dimensión que propone Viviana Robinson, para una buena gestión, como directivo se debe garantizar un ambiente seguro y de soporte por lo que se debe implementar en su trabajo con la documentación administrativa actualizada en donde el docente tenga toda la información de lo planificado y normado para que su desempeño se oriente a lograr buen clima institucional en donde el trabajo sea motivador y pueda obtener mejoras aprendizajes, el equipo directivo desde su rol como líder pedagógico debe implementar un conjunto de acciones desde cada una de las cinco dimensiones que a continuación se presenta.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas claras.	Incrementar al 40% en el nivel de logro satisfactorio en el área de Matemática de los estudiantes del III ciclo de EBR.	Dado que el nivel de aprendizaje de los estudiantes del III ciclo es bajo es prioritario mejorar su rendimiento académico.
Uso estratégico de recursos.	Mejorar el uso de cuadernos y textos escolares, materiales didácticos y equipo multimedia para el área de matemática.	El uso de textos y cuadernos de trabajo y equipo multimedia no están utilizando adecuadamente, es necesario conocer la importancia del uso y manipulación de los recurso que se cuenta.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Realizar una programación curricular teniendo como base la situación significativa para todos los docentes y contextualización de las sesiones de aprendizaje, evaluación de los aprendizajes así como adecuación, manejo y evaluación del currículo.	Si se programa de forma individual no se ataca la competencia que se quiere logra a nivel institucional que para superar es necesario un planeamiento, coordinación y evaluación del trabajo pedagógico en equipo.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	Mediante círculos de interaprendizaje reorientar a los docentes sobre el uso y la importancia de los materiales educativos dotados por el MED. Uso de la plataforma virtual PeruEduca, así como promover su participación en cursos virtuales de capacitación y actualización.	La información más actualizada a falta de implementación presencial es necesario utilizar las herramientas de la página virtual de PeruEduca, youtube para la auto formación y la participación en cursos virtuales para que el maestro este actualizado virtualmente.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	-Contar con PEI, PCI, PAT y RI Implementar el aula de recurso de aprendizajes. -Implementar la Comunidad de Profesionales de aprendizaje.	El docente teniendo toda la información, recursos a su alcance podrá realizar su planificación sin dificultades para así de esta manera pueda mejorar su práctica pedagógica y elevar el nivel de aprendizaje.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativas de Solución Priorizada

Ante el problema priorizado “Nivel Insatisfactorio de aprendizaje de logros en la Competencia Resuelve Problemas de Cantidad del Área de Matemática, en los Estudiantes del III Ciclo de EBR de la Institución Educativa 82001 del Distrito de Huamachuco UGEL Sánchez Carrión, Provincia Sánchez Carrión, Región la Libertad”, se ha determinado como alternativa más pertinente, viable de solución la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de matemática. Dicha elección se realiza considerando que esta alternativa permite el abordaje de la mayor parte de las causas del problema, causas referidas a la Gestión Curricular, la Convivencia y el Liderazgo pedagógico del equipo directivo en la institución educativa; además por garantizar un impacto favorable en el logro de aprendizajes de los estudiantes a partir del fortalecimiento de capacidades de los docentes.

Con la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, permitirá mejorar la práctica pedagógica durante los diferentes momentos del MAE, la aplicación de estrategias tal es como para el monitoreo se realizaran las visitas al aula para verificar el trabajo docente y como instrumentos la ficha de visitas y cuaderno de campo, ya en el acompañamiento docente se tendrá como estrategia los círculos de interaprendizaje como talleres de seguimiento para retroalimentar y fortalecer el trabajo docente, en la evaluación se utilizaran diverso tipos, tales como la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación con el fin realizar un desempeño reflexivo bajo el liderazgo del equipo directivo.

Con la implementación de esta alternativa de solución el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, se responde a las demandas y necesidades de los docentes del área de Matemática; como son: trabajo pedagógico con metodología tradicional, falta e insuficiente material educativo, insuficiente acompañamiento pedagógico, uso inadecuado de rutas de aprendizaje y ausencia de medidas reguladoras y auto reguladoras de comportamiento del estudiante. Así mismo, su contextualización permitirá aprovechar las potencialidades del contexto tales como padres de familia que se interesan por la educación de sus hijos, la centralización poblacional en el caserío e incremento de estudiantes y maestros al nivel secundario, docentes comprometidos con su labor pedagógica, y buen clima

institucional que favorece a un trabajo coordinado un aspecto favorable para la implementación de esta alternativa de solución el cambio de actitud del personal docente por mejorar su práctica pedagógica y la existencia una diversidad de fuentes de información que nos permite profundizar el tema del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación como por ejemplo tenemos a Ministerio de Educación (2014) que expresa que el acompañamiento es:

... un proceso sistemático y permanente, mediado por el acompañante, con el objeto de interactuar con el docente y el director para promover la reflexión sobre su práctica; es decir, para incentivar tanto el descubrimiento de los supuestos que están detrás de dicha práctica como la toma de decisiones para realizar los cambios necesarios. (Ministerio de Educación, 2014, p. 7)

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo, realizado en Chile a docentes noveles en un periodo de tiempo de 7 años iniciando su proceso a partir del 2005 al 2012 para lo cual se conformo una comisión especial encargada de analizar las experiencias internacionales y proponer un modelo acorde al contexto.

En este sentido se puede afirmar que la implementación de esta alternativa de solución permitirá situar el rol del equipo directivo como líder pedagógico, puesto que reorientará el trabajo pedagógico docente en el aula determinando una mejora continua. Del mismo modo esta alternativa facilitara espacios de reflexión sobre la práctica pedagógica ya que se ha previsto la aplicación de estrategias de acompañamiento e intercambio de experiencias fortaleciendo las buenas practicas pedagógicas en la comunidad docente en el marco del enfoque crítico reflexivo que permitirá una mirada crítica sobre la propia práctica fortalecida con el dialogo reflexivo entre pares y liderado por el equipo directivo, en tal sentido se puede afirmar que la implementación de esta alternativa de solución redundará y tendrá como resultado final la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en la institución educativa.

Es importante destacar que con la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente en la formulación del Plan Anual de Trabajo (PE01.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del

trabajo colegiado con los docentes (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico dado que con una planificación contextualizada respondiendo a las características y necesidades de los estudiantes (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE monitorear el desempeño y rendimiento de recursos humanos (PS01.2). mejorando la capacidad profesional docente y el nivel de aprendizaje de estudiantes verificándose en el logro de metas elevando el nivel insatisfactorio en la competencia de resolución de problemas de cantidad.

Con la implementación de esta alternativa de solución permitirá el logro del compromiso en la Gestión Escolar referido como: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE y Clima institucional, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como en el manejo del enfoque del área, uso de rutas de aprendizaje, dominio disciplinar y la generación de condiciones básicas de aprendizaje.

Del mismo modo a través de esta alternativa que involucra un conjunto de actividades referidas a la gestión curricular y al trabajo coordinado de docentes, se proyecta al análisis de resultados obtenidos fruto de los procesos de monitoreo y acompañamiento poniendo en práctica las mejores actividades logradas contrastado el antes y el después estimulado y fortaleciendo capacidades docentes, para el logro de mejores aprendizajes en los estudiantes.

Así mismo, se puede afirmar que la implementación de la alternativa de solución garantizará espacios que implican colaboración, participación democrática y toma de decisiones concertadas, puesto que posibilitará la creación de mecanismos de coordinación y participación delimitando canales para la toma de decisiones oportunas; en tal sentido garantizará la participación de los diversos actores de la comunidad educativa, delimitando responsabilidades; tal es el caso del equipo directivo quien debe dirigir el trabajo administrativo y pedagógico, generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan; los docentes, diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluación de procesos como de resultados en concordancia con el enfoque de resolución de problemas matemáticos; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres para coadyuvar a la mejora de la solución del problemas; todo ello en el marco de una convivencia democrática, un clima escolar

basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Con la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación se hace con la intención de mejorar la practica pedagógica docente en la Institución Educativa 82001 Huamachuco, por lo que en la actualidad el equipo directivos presentan dificultades en el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberá asumir con liderazgo su rol para lograr la generación de una cultura de evaluación al trabajo pedagógico mediante un cronograma de trabajo consensuado y coordinado; así también también la ejecución de reuniones de interaprendizaje para establecer diálogo interactivo directivo-docentes que permitirá recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de Matemática, logrando con ello finalmente el logro de aprendizajes de los estudiantes .

5. Sustentación de las Alternativas de Solución Priorizadas

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. En el proceso de monitoreo a la práctica docente, se puede decir que es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones como el logro aprendizajes y metas, es un proceso organizado por el directivo y/o equipo directivo para verificar in situ que una actividad o una secuencia de actividades de la programación anual, unidades didácticas y sesiones de clase se den sin dificultades para que sus resultados nos permitan identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la mejora de la enseñanza y continuar las actividades del MAE realizando los correctivos o recomendaciones para optimizar mejores aprendizajes.

También, se puede decir que el monitoreo es un proceso que permite al observador la toma de decisiones acertadas para la mejora de la gestión institucional, tanto en el uso de estrategias, recursos metodológicos, en el proceso de desarrollo de actividades educativas contextualizadas, uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes como de profesores para considerar la atención de sus necesidades y potencialidades específicas, mediante un trato horizontal, comunicación asertiva y directa de tal forma permita superar dificultades.

El monitoreo pedagógico es entonces, también, una estrategia orientada a generar cambios en los actores involucrados con la tarea de generar condiciones para que el trabajo pedagógico se materialice en un servicio educativo de calidad. No solo se trata de observar cómo avanza el proceso de implementación de los CGE, tampoco solo de la aplicación de los instrumentos de monitoreo (fichas de cotejo, fichas de monitoreo, etc.) sino de acompañar proveyendo soporte técnico sobre la base de la práctica cotidiana de los especialistas o directivos de las II.EE. en la gestión escolar. Se recoge información, lo más representativa posible, sobre la implementación de lo que está programado en el Plan, se detectan errores y aciertos, se crean espacios de reflexión e interaprendizaje, se brinda retroalimentación y se establecen compromisos orientados a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. (Ministerio de Educación, 2015, p. 9)

Teniendo como antecedente a Normas y orientaciones lo que emite el Ministerio de Educación para el inicio y desarrollo del año escolar en la educación básica, garantiza la autonomía para que el directivo con su respectivo equipo se implemente un plan de monitoreo de la práctica pedagógica en los tres momentos del año escolar en el marco del cumplimiento del plan anual de trabajo garantizando la mejora de los aprendizajes, monitoreo que se realiza mediante visitas al aula y observación de sesiones por parte del equipo directivo para reorientar el trabajo docente dentro de una convivencia escolar democrática y en prevención de la violencia, que favorezcan a los aprendizajes de los estudiantes y su formación integral; dicho plan se elabora al culminar el año anterior y se actualiza antes del inicio del año escolar.

5.1.1.1.2. Estrategias.

A. Visita al aula. Considerando a la visita en aula y/o de campo, como una estrategia importante por lo que con la cual se identifica fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ considerando una información confiable para poder actuar dando la ayuda pedagógica oportuna a la necesidad de aprendizaje y formación continua del docente considerando como un proceso de intercambio de experiencias y conocimientos tanto por el docente experimentado o acompañante quien aconseja, guía y ayuda a un docente acompañado, en una relación horizontal de atención personalizada destinando tiempo, energía y conocimientos, de acuerdo a las necesidades, utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica-

5.1.1.1.3. Instrumentos.

A. Ficha de monitoreo. La ficha de monitoreo es un instrumento que sirve para registrar información así como resumir la información recogida de la observación directa en el trabajo docente, existen fichas de monitoreo elaboradas por el Minedu lo que estandarizan la labor docente; pero también el Directivo y/o equipo directivo puede contextualizar su problemática y adecuarlas. Últimamente el Ministerio de Educación (Minedu) ha elaborado una ficha denominada Rubrica de observación de aula la cual registra los desempeños del docente en aula según la Resolución de Secretaría General (RSG N° 078.2017) emitida por el Minedu.

B. Cuaderno de campo. El cuaderno de campo es una herramienta importante en la toma de información al realizar una observación detallada, como podemos decir que la memoria es frágil y por ende es importante registrar evidencias, ya que lo

escrito permanece en el tiempo “El cuaderno del acompañante es una herramienta que permite registrar hechos y situaciones relevantes de la práctica pedagógica de los docentes acompañados y de su práctica como acompañante” (Minedu, 2017, p.10) al referirse al cuaderno de campo como estrategia en el monitoreo.

Al mismo tiempo también se puede afirmar que este es muy importante ya que sirve para tomar decisiones en un futuro de acuerdo a la observación objetiva en el campo de acción, en este caso de la acción realizada por el docente en su quehacer pedagógico. Así mismo podemos decir que el cuaderno de campo es un instrumento indispensable para un directivo porque le va a permitir registrar evidencias, sucesos, comportamiento deseados y no deseados tanto de estudiantes como de docentes y poder tomar decisiones acertadas determinando un buen clima institucional y buenos aprendizajes.

5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Partiendo del significado de Acompañamiento, deriva del verbo acompañar que significa: estar o ir en compañía de otro u otras personas según el diccionario de la Real Academia española. Por lo que diríamos que el acompañamiento pedagógico es acompañar al docente y/o estudiante en el proceso de enseñanza aprendizaje, específicamente se puede decir que el acompañamiento pedagógico es una estrategia que da soporte pedagógico a oportuno a docentes, por lo que se afirma que es una estrategia de formación continua para el profesor en servicio, liderados por el directivo y/o equipo directivo quien brinda soporte pedagógico en las denominadas reuniones de trabajo; también se puede decir que:

El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela. Su propósito consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional. Para tal fin, el acompañamiento pedagógico incluye un conjunto de acciones concretas basadas en distintos aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico colaborativo. (Ministerio de Educación, 2014, p.7)

5.1.1.2.2. Estrategias.

A. Círculos de interaprendizaje. Se puede decir que es una práctica pedagógica que realizan los docentes en actividad orientada a mejorar dicha práctica, es la permanente adecuación de su trabajo a las exigencias y necesidades educativas del momento, permitiendo innovación e enriqueciendo su desempeño laboral con aportes

significativos de la colectividad magisterial que forma parte del equipo de estudio. En los círculos de interaprendizaje también se fortalece el sistema educativo o se plantea cambios de acuerdo al dinámico proceso, de hechos y el uso de las TIC.

Considerando que los Círculos de interaprendizaje como reuniones de intercambio de experiencias y aprendizajes entre docentes y directivos que discuten una problemática de interés común relacionado con la práctica pedagógica y mejoras de aprendizaje en las que su participación de cada uno es altamente significativa por conocer la realidad de discusión por ser parte del problema y solución, primando la reflexión y el consenso fortaleciendo la comunicación y el liderazgo.

B. Taller de seguimiento. El taller de seguimiento en el trabajo docente es en el que se puede integrar la teoría con la práctica permitiendo de esta manera profundizar en el trabajo pedagógico en aula y fortalecimiento el contenido disciplinar y el enfoque curricular del área, el conocimiento teórico en el desarrollo de actividades y la utilización de una metodología, uso materiales educativo y utilización del tiempo trayendo consigo un aprendizaje por descubrimiento y en equipo para fortalecer sus debilidades en el desarrollo de temas específicos.

Para el desarrollo de un taller se debe planificar de acuerdo a las necesidades de aprendizaje docente, permitiendo al equipo directivo liderar el trabajo y convertirse en la solución del problema por lo que debe prever de lo necesario tanto en el conocimiento del tema como de los materiales a utilizar y el tiempo de su ejecución para lograr lo programado y obtener una práctica educativa docente de calidad teniendo como fin la mejora de la enseñanza y aprendizaje de acuerdo al contexto y problemas coyunturales.

5.1.1.3 Evaluación.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación. Llamamos evaluación a la evolución del orden sistemático de mérito y valor logrado frente a un desempeño estandarizado o logro de objetivos y metas, concerniente al trabajo docente se considera importante medir su capacidad; así como calificar el desempeño pedagógico en aula garantizando un trabajo óptimo para la mejora continua y elevar la calidad educativa institucional dejando de lado la afirmación negativa de una evaluación punitiva.

Considerando a evaluación como una práctica formativa del trabajo docente en aula que permitirá la superación personal con una actitud reflexiva en el campo laboral, la autoformación continua partiendo de un plan de mejora personal lo que le

llevara a superar metas, obtener bonos y en especial el agradecimiento sincero del estudiante, con la aplicación del MAE planificado con la participación de los involucrados se obtendrá como cultura de trabajo reflejándose en la superación personal y colectiva elevando la autoestima docente enmarcados en el cumplimiento del Manual del buen desempeño docente.

5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.

A. Autoevaluación. Considerando que la autoevaluación es la forma de valorarse uno mismo, está ligado a la autoestima, al auto concepto, a la auto imagen teniendo su base en la formación personal como fue educado, como también en las capacidades adquiridas en el proceso de la vida, se puede decir también que la autoevaluación es la propia capacidad que dispone para realizar tal o cual tarea o actividad conocida o desconocida y en el campo profesional docente la autoevaluación es la que nos permite reflexionar sobre su propia actividad profesional actuando como juez de sus hechos reconociendo sus habilidades y destrezas así como sus debilidades.

La autoevaluación es propia de quien quiere superar sus miedos y las hacen un individuo o una institución para reflejar sus avances o retrocesos, los evalúa y reorienta su quehacer buscando la excelencia. Una autoevaluación objetiva permite señalar potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas: pero si se realiza solamente para cumplir, para figurar, cumplir formalidades, exigencias y no se busca la superación personal ni institucional es negativo entonces es necesario replantear nuevos objetivos y metas

B. Heteroevaluación. La evaluación formativa que se pretende realizar en la escuela tiene que partir del compromiso mismo del maestro, considerado como el principal protagonista de la enseñanza y que tiene que estar convencido que su trabajo tiene que ser monitoreado para que se optimice su función; es entonces que se debe concentrar en un acompañamiento permanente en donde el evaluador de su trabajo sea un experto en el tema para que determine la secuencia y la situación de aprendizaje en una mejora continua docente.

La heteroevaluación podríamos decir que es la evaluación que realiza un persona a otra para verificar su trabajo, su productividad, desempeño, actuación y rendimiento; el evaluador en este caso no cumple la misma función que el evaluado no importe los niveles o jerarquías del saber u ocupación, que bien puede evaluar el mismo docente el trabajo del directivo y viceversa incluso los estudiantes pueden evaluar a sus docente, considerando que la evaluación es un proceso que comprometo

a todos los agentes del sistema educativo y la heteroevaluación es la que cumple en nuestro sistema educativo la herramienta más eficaz para evaluar el desempeño docente en aula. Se asegura al respecto que:

La evaluación del aprendizaje es un proceso sistemático y permanente que comprende la búsqueda y obtención de información de diversas fuentes acerca de la calidad del desempeño, avance, rendimiento o logro del estudiante y de la calidad de los procesos empleados por el docente, la determinación de su importancia y pertinencia de conformidad con los objetivos de formación que se espera alcanzar, todo con el fin de tomar decisiones que orienten el aprendizaje y los esfuerzos de la gestión docente. (Escobar, 2007, p. 22)

C. Coevaluación. Llamamos coevaluación a la evaluación de desempeño de un estudiante evaluado por otro estudiante de la misma clase mediante la observación directa, la aplicación de este instrumento es innovador porque propone que su mismo compañero sea el evaluador, despierta en los estudiantes el interés de formular preguntas y respuestas convirtiéndose en acciones empáticas y competitivas. Con este tipo de evaluación nos permite una retroalimentación más efectiva despierta el interés, anima al estudiante para que sean partícipes del proceso de aprehensión de nuevos conocimientos y no ser simples asistentes y observadores o elementos de estudio.

Con este tipo de evaluación se busca que el estudiante-docente sea más crítico, analítico, investigador, formador de su propio aprendizaje, permitiendo que en los resultados se demuestren imparcialidad y que al mismo tiempo motiva a los estudiantes estar atentos, ser más observadores de acciones que tienen que evaluar partiendo como premisa que enseñando y evaluando se aprende con más facilidad por lo que estarán atentos siguiendo la ilación de las ideas expuestas por sus pares.

5.1.1.3.3. Instrumentos.

A. Ficha de monitoreo. Considerando como instrumento de evaluación porque nos permitirá recoger información del personal docente involucrado en el MAE, de cómo implementan su trabajo en aula, utilización de materiales y estrategias, teniendo como objetivo la mejora continua. Dicha encuesta servirá también para medir la capacidad del trabajo docente y plantear una línea de base para proyectarse al futuro de acuerdo a las características individuales, también determinara predecir el trabajo a realizar y priorizar las necesidades o dificultades en el desarrollo de tareas técnico pedagógico como es mejorar la practica educativa en el enfoque de resolución de problemas del área de matemática y por ultimo con esta estrategia se busca seguir

impulsando las buenas practicas socializando resultados y priorizando necesidades o déficit de aprendizaje para fortalecer y empoderar una práctica docente de calidad.

B. Rubricas. El ministerio de educación peruano recientemente ha implementado un instrumento para verificar el desempeño docente, considerando a este, como uno de los más importantes para determinar el buen o mal trabajo docente como son:

-*Las rubricas de desempeño en aula.* La que permite verificar su dominio técnico pedagógico, disciplinar, dominio de habilidades interpersonales, conocimiento de la realidad de con quién y en donde trabaja, teniendo sus propias características tales como: la visita es programada en fecha conocida por el docente, la observación de la sesión de clase tiene una duración de 60 minutos. Esta visita es aplicada por un observador certificado por el Minedu y si el docente es desaprobado en una primera vez, tiene la oportunidad de una segunda observación.

- *Pauta de observación de la gestión del espacio y los materiales en el aula.* Con respecto a este instrumento también es determinante para la evaluación de desempeño docente que mediante una inspección por observación del espacio físico (aula) en que disposición el docente garantiza el cumplimiento de criterios como: seguridad, orden, accesibilidad, limpieza, bienestar y organización lo que repercute directamente en aprendizajes de los estudiantes.

- *Encuesta a familias.* Considerando a este instrumento que le Minedu ha implementado en base al Marco del buen desempeño docente, que permite conocer sus relaciones con padres de familia y comunidad, este instrumento de evaluación docente valora si el docente tiene una comunicación favorable o desfavorable con los padres de familia y estas son las que evalúan la atención a sus menores hijos de acuerdo a sus necesidades y potencialidades favoreciendo mejores aprendizajes.

- *Pauta de valoración de la responsabilidad y el compromiso del docente.* Con este instrumento, se quiere conocer si el docente cumple con responsabilidad profesional como es su horario de trabajo en la asistencia y permanencia en la Institución educativa y todo lo relacionado al trabajo pedagógico que si planifica el proceso de enseñanza y aprendizaje. Además, si conoce la realidad institucional y cuanto está comprometido en la solución de problemas que aquejan la comunidad educativa para favorecer el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes. El recojo de la información está a cargo de un comité con sus propios instrumentos y medios de verificación que evidencian el recojo de la información en el campo de los hechos.

5.1.2 Área de Matemática.

5.1.2.1. Enfoque de resolución de problemas. En el Diseño Curricular de la Educación Básica, (Ministerio de Educación, 2016), se da el perfil de egreso buscando una formación integral del estudiante; por lo que en el currículo del nivel primario se plantea el enfoque para el área de matemática denominada “Resolución de problemas”, que busca que los estudiantes puedan afrontar situaciones similares en su quehacer diario e inserción a la sociedad es entonces que desde la escuela se oriente que en el desarrollo del área se debe trabajar con situaciones propias de la realidad del estudiante, es decir simular acciones en el aula con la problemática de su interés a lo que lo llamamos trabajar con una programación contextualizada, específicamente con el área de matemática en donde el estudiante aprenda haciendo, actúen y piensen matemáticamente al resolver problemas en diversos contextos.

El enfoque del área de Matemática denominado Resolución de problemas, que es entendido “como el dar solución a retos, desafíos, dificultades u obstáculos para los cuales no se conoce de antemano las estrategias o caminos de solución, y llevar a cabo procesos de resolución y organización de los conocimientos matemático” (Ministerio de Educación 2016. P. 141). Considerando que la matemática esta en cada proceso de la vida y en toda sociedad es necesario que con el presente enfoque constructivista sea la solución de mejores aprendizajes en la escuela y poder elevar el rendimiento académico de nuestros estudiantes. Considerando que:

Toda actividad matemática tiene como escenario la resolución de problemas planteados a partir de cuatro situaciones¹ fenomenológicas: cantidad; regularidad, equivalencia y cambio; forma, movimiento y localización; y gestión de datos e incertidumbre. El aprendizaje de la matemática es un proceso de indagación y reflexión social e individual en el que se construye y reconstruye los conocimientos durante la resolución de problemas, esto implica relacionar y organizar ideas y conceptos matemáticos, que irán aumentando en grado de complejidad. Las emociones, actitudes y creencias actúan como fuerzas impulsadoras del aprendizaje. La enseñanza de la matemática pone énfasis en el papel del docente como mediador entre el estudiante y los saberes matemáticos al promover la resolución de problemas en situaciones que garanticen la emergencia de conocimientos como solución óptima a los problemas, su reconstrucción, organización y uso en nuevas situaciones. Así como gestionar los errores que surgieron en este proceso. (Ministerio de Educación, 2016, p. 141)

5.1.2.2. Procesos didácticos. En la didáctica, proceso se refiere al conjunto de actividades ordenadas, interrelacionadas e interdependientes entre sí, tendientes a la consecución de un fin que es el aprendizaje efectivo, cuyas acciones son manejadas y dirigidas por el docente dentro de un periodo de tiempo determinado. El conocimiento de técnicas y métodos a emplear el maestro para el empoderamiento del conocimiento por el estudiante, las actividades deben estar bien ordenadas, interrelacionadas e interdependientes entre sí, orientadas para que el sujeto que aprende, asimile con facilidad sin imposición y lúdico, tratando que lo que aprenda sea de su interés y útil en su vida, específicamente se puede mencionar los procesos didácticos que propone el Ministerio de Educación 2015 (Rutas de Aprendizaje) para el área de Matemática:

- a. Comprensión del problema, en donde el maestro debe orientar para que el estudiante entienda lo que dice y lo que pide el problema.
- b. Búsqueda de estrategias las que el docente debe motivar las diferentes habilidades del estudiante, en la que utilizara diversas estrategias constituyéndose en herramientas que aplique en la planificación de la solución problemática planteado.
- c. Planteamiento de solución problemática, es cuando el maestro debe orientar y guiar el trabajo del estudiante, para que pueda representar la problemática, utilizando material concreto, luego grafica lo concreto para llegar a la utilización de las representaciones gráficas y simbólicas o lenguaje matemático.
- d. Formalización, es el paso que le permite al docente generalizar, fijar y compartir las definiciones y/o propiedades experimentadas en la solución del problema.
- e. Reflexión, es cuando el docente busca la descripción del trabajo o participación, logros o dificultades y las emociones experimentadas del estudiante, durante la sesión de clase
- f. Transferencia, constituyéndose en una situación retadora del conocimiento adquirido trasladada a solucionar otra situación problemática similar.

5.1.2.3. Procesos pedagógicos. Los procesos pedagógicos que el docente debe planificar en el área de matemática son las actividades que debe desarrollar el docente de manera intencional para mediar el aprendizaje significativo del estudiante, propio de la actividad intersubjetivo y saberes del docente procesos permanentes y recurrentes en toda sesión de aprendizaje, considerando los siguientes:

- Problematicación, Son las situaciones retadoras que el docente hace enfrentar a los estudiantes para poner en prueba sus competencias y capacidades para resolverlas; las cuales deben de ser de su interés, necesidades y expectativas de los estudiantes.
- Propósito y organización, Es cuando el docente da a conocer a los estudiantes los aprendizajes a lograr, las actividades a desarrollar como también como serán evaluados.
- Motivación, interés e incentivo, parte importante de todo el proceso que parte en la perseverancia de solucionar el reto, trayendo consigo la voluntad y expectativa durante todo el proceso de la sesión de clase, permitiendo la libre participación de exposición de sus ideas, pensamientos y emociones considerando una a participación activa.
- Considerado como un proceso centra como es el procesamiento de la información, en el que se demuestra la capacidad cognitiva u operacional mental, momento en el que se generaliza el conocimiento y elaboración de conceptos. Para poder conocer la activa gestión de los aprendizajes de los estudiantes está el proceso pedagógico “Gestión y acompañamiento” en la que el docente orienta y guía los aprendizajes obteniendo una participación activa utilizando secuencias didácticas y estrategias adecuadas para los distintos saberes estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes.
- Por ultimo tenemos a la evaluación, la que califica el logro de los aprendizajes obtenidos, mediante la observación y la presentación de evidencias del desempeño esperado.

5.1.2.4. Competencia de resolución de problemas de cantidad. Si partimos de la definición de competencia se puede decir que es la facultad que tienen las personas de disponer de un conjunto de capacidades para lograr lo que desea para satisfacer sus necesidades, actuando de manera acertada respetando el derecho de los demás, valiéndose de sus conocimiento y habilidades que con el enfoque de Resolución de problemas logre la competencias Resuelve problemas de cantidad del área de matemática según el Programa Curricular de Educación `Primaria RM N° 469.2016 (Ministerio de Educación, 2016).

Esta competencia consiste en que el o los estudiantes solucionen problemas y plantee nuevos problemas que le demanden construir y comprender como las nociones de número, de sistemas numéricos, sus operaciones y propiedades. Como también de

dotar de significado a estos conocimientos en la situación y usarlos para representar o reproducir las relaciones entre los datos y condiciones. También discernir si la solución buscada requiere darse como una estimación o cálculo exacto, y para ello selecciona estrategias, procedimientos, unidades de medida y diversos recursos. Por lo tanto, el razonamiento lógico en esta competencia es usada cuando el estudiante hace comparaciones, explica a través de analogías, induce propiedades a partir de casos particulares o ejemplos, en el proceso de resolución de problemas.

5.1.2.4.1. Estrategias metodológicas para promover el desarrollo de la capacidad de resolución de problemas de cantidad. Para la solución de problema se plantea en el presente, la utilización del Método de Cuatro Pasos de Polya. Este método está enfocado a la solución de problemas matemáticos, por ello nos parece importante señalar alguna distinción entre "ejercicio" y "problema". Para resolver un ejercicio, es solamente en aplicar un procedimiento rutinario que lleva a la respuesta; pero para resolver un problema, se tiene que interpretar la situación problemática, reflexiona y plantearse alternativas de solución inspiradas en la propia experiencia que no había ensayado antes para dar la respuesta. Esta característica de dar una especie de paso creativo en la solución, es lo que distingue un problema de un ejercicio. Sin embargo, como apuntamos anteriormente, la más grande contribución de Polya en la enseñanza de las matemáticas es su Método de Cuatro Pasos para resolver problemas. A continuación, presentamos un breve resumen de cada uno de ellos y sugerimos la lectura del libro "Cómo Plantear y Resolver Problemas" de este autor, quien explica cada paso:

Paso 1: Entender el Problema. ¿Entiendes todo lo que dice?, ¿Puedes replantear el problema en tus propias palabras?, ¿Distingues cuáles son los datos? ¿Sabes a qué quieres llegar? ¿Hay suficiente información? ¿Hay información extraña?, ¿Es este problema similar a algún otro que hayas resuelto antes?

Paso 2: Configurar un Plan. ¿Puedes usar alguna de las siguientes estrategias? (Una estrategia se define como un artificio ingenioso que conduce a un final). Ensayo y Error (Conjeturar y probar la conjetura), usar una variable, buscar un patrón, hacer una lista, resolver un problema similar más simple, hacer una figura, hacer un diagrama, usar razonamiento directo, usar razonamiento indirecto, usar las propiedades de los números, resolver un problema equivalente, trabajar hacia atrás, usar casos, resolver una ecuación, buscar una fórmula, usar un modelo, usar análisis dimensional, identificar sub-metas, usar coordenadas, usar simetría.

Paso 3: Ejecutar el Plan. Implementar la o las estrategias que escogiste hasta solucionar completamente el problema o hasta que la misma acción te sugiera

tomar un nuevo curso: concédete un tiempo razonable para resolver el problema. Si no tienes éxito solicita una sugerencia o haz el problema a un lado por un momento (¡puede que "se te prenda el foco" cuando menos lo esperes!), no tengas miedo de volver a empezar, suele suceder que un comienzo fresco o una nueva estrategia conducen al éxito.

Paso 4: Mirar hacia atrás, ¿Es tu solución correcta?, ¿Tu respuesta satisface lo establecido en el problema?, ¿Adviertes una solución más sencilla?, ¿Puedes ver cómo extender tu solución a un caso general?. (Trillas, 1989, p.28-41)

Por lo tanto, con este método permite al docente ser mediador de los aprendizajes del estudiante como entender el problema, despertar el interés y la creatividad para luego darle solución con la aplicación de una estrategia planificada en base a su experiencia o de ensayo y error para que al final le permita al estudiante revisar el proceso de resolución del problema contrastando con su repuestas; por lo que se considera a este meto como un método que busca soluciones mediante el descubrimiento.

5.1.2.4.2. Recursos para facilitar el desarrollo resolución de problemas de cantidad. Partiendo del enfoque constructivista, el área de matemática en su primer momento el estudiante tiene que tener aliados concretos para facilitar su aprendizaje mediante la manipulación de objetos, considerándose entonces como un principal recurso los materiales educativos tanto estructurados: bloques lógicos, material multibase, ábacos, geo planos, ficha de trabajos, libros y texto, etc. y material didáctico no estructurado: material educativo que no han sido elaborados específicamente con fines didácticos pero son empleados con frecuencia en el proceso de enseñanza aprendizaje, pueden ser preparados o de uso espontaneo por ejemplo: objetos reales, recursos de la comunidad, material recuperable, infraestructura, ambiente de la localidad y recursos humanos.

5.1.2.4.3. Programación de sesiones de aprendizaje para la resolución de problemas. Para el logro de la competencia de aprendizaje inmersa en el problema en de vital importancia de la programación de sesiones de aprendizaje; por lo que el proceso de programación es el acto más importante para el docente para que no improvise, ni pierda el tiempo en el aula, acto por el cual se visualiza los aprendizajes esperados en los desempeños a lograr, partiendo de una selección de aprendizajes esperados y una secuencia didáctica, teniendo como:

- Primer momento la motivación en la que se precisa la motivación misma como, recuperación de saberes previos, conflicto cognitivo y propósito; también se debe incluir la elaboración de normas de convivencia.
- Segundo momento las actividades de proceso en donde se incluyen con la presentación del nuevo saber, organización del trabajo del estudiante, procesamiento de la información por los estudiantes, sistematización o construcción del nuevo saber,
- Tercer momento, es la aplicación del nuevo saber en situaciones similares a actividades ya desarrolladas
- Cuarto momento o proceso de cierre o salida de la sesión de aprendizaje que incluyen actividades como la meta cognición y evaluación en donde los estudiantes expresan lo que han aprendido y el gusto por las actividades desarrolladas.

5.1.2.5. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de clase.

Para el logro de la competencias y en especial en el área de matemáticas, se debe favorecer un buen clima de convivencia en aula durante el desarrollo de sesiones de clase en el área de matemática el docente de forma prioritaria al concluir la primera fase de la sesión de clase, con la participación activa de todos los estudiantes se debe establecer las normas de convivencia las cuales regularan su comportamiento. También se debe redactar protocolos de forma consensuada para la ejecución de algunas actividades permanentes y rutinarias, como también dar la participación y autoridad a cada uno de los brigadieres y policías escolares elegidos por sus compañeros de estudios en acto público y democrático.

5.2 Experiencia Exitosa

Se presenta a continuación la experiencia sobre monitoreo, realizado en Chile a docentes noveles en un periodo de tiempo de siete años iniciando su proceso a partir del 2005 al 2012 para lo cual se conformo una comisión especial encargada de analizar las experiencias internacionales y proponer un modelo acorde al contexto. Posteriormente pusieron en marcha diversas experiencias piloto y se realizaron jornadas y seminarios con expertos. Luego el año de 2008 se encargó a la Red

Maestros el diseño y la implementación del programa de inserción de profesores principiantes y la formación de los mentores. Este programa de apoyo a profesores principiantes destinados a los docentes de nivel parvulario y educación básica. Se desarrolló por mentores formados por las universidades, que preferentemente trabajan en las mismas escuelas de los docentes principiantes o en escuelas cercanas, y que se seleccionan entre docentes de aula que han obtenido altas calificaciones en la evaluación de su desempeño o la excelencia académica.

Los mentores desarrollaron su trabajo durante el período de un año escolar. Cada mentor tenía un máximo de tres maestros principiantes y se les financiaba hasta 160 horas anuales para esta tarea. Los mentores brindaron apoyo mediante la planificación conjunta de clases con los noveles, de lo observado y análisis recíproco de clases, ofreciendo retroalimentación y llevando a cabo un trabajo de reflexión sobre las prácticas que incluyeron el uso de portafolios y cuadernos de registro.

De esta experiencia, se toma como aporte para el presente trabajo académico la importancia del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) para la mejora de los aprendizajes en la institución educativa. En tal sentido, la IE 82001 plantea como alternativa de solución la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a los docentes en forma contextualizada y el trabajo constante con la única finalidad de contribuir en la mejora continua de su desarrollo profesional; que redundará al mismo tiempo en la mejora de la calidad educativa elevando el nivel académico de aprendizajes de los estudiantes.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Se ha formulado un objetivo general en función a la alternativa de solución priorizada para fortalecer las capacidades de los docentes, lo cual redundará en la mejora de aprendizajes de los estudiantes:

- Fortalecer la práctica pedagógica para elevar el nivel insatisfactorio en las competencias de resolución de problemas de cantidad del área de Matemática, en los estudiantes del III ciclo de EBR mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa 82001 distrito de Huamachuco UGEL Sánchez Carrión.

6.1.2. Objetivos específicos. Para el logro del objetivo general antes presentado se han formulado tres objetivos, los cuales finalmente tendrán un impacto favorable en mejores aprendizajes en los estudiantes tomando en cuenta a los procesos implicados en la alternativa de solución priorizada (MAE)

- Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos, así como la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de resolución de problemas.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática.

6.2 Matriz del Plan de Acción

De acuerdo al problema, se plantea la alternativa de solución priorizada que es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica

pedagógica docente en el área de Matemática; su ejecución implica estrategias y actividades para mejorar la práctica pedagógica y elevar el nivel insatisfacción de la competencia de resolución de problemas de cantidad, como también monitorear, acompañar y evaluar la práctica docente y el logro de metas mejorando la aplicación del enfoque de resolución de problemas. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula por el equipo directivo y/o docentes fortalezas, presentándose una heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos y la convivencia escolar y una reflexión analítica y publicación de resultados.

De acuerdo a la Resolución Ministerial (RM N° 657-2017) que norma las actividades para el año escolar 2018; se realizará un monitoreo y acompañamiento personalizado con la intervención del equipo directivo a través de Taller de fortalecimiento sobre el enfoque de resolución de problemas (G.Polya,1989), Círculos de interaprendizaje sobre planificación de unidades de aprendizaje contextualizadas y sesiones de clase con el fin de brindar el soporte técnico pedagógico y retroalimentación de procesos no logrados requerido a los docentes para el desarrollo de competencias en su desempeño.

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta con la finalidad de elevar el nivel de aprendizajes de los estudiantes del III ciclo en el área de Matemáticas.

Alternativa De Solución Priorizada	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Estrategias/Tip os	Actividades	Responsables	Cronograma									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática.	Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos así como la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información .	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	1.Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo acompañamiento y evaluación en la IE.	Equipo directivo	x									
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo	x	x								
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo y publicación.	Equipo directivo		x								
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Equipo directivo			x							
					1.5 Procesamiento de la información, elaboración del informe de monitoreo y comunicación de demanda formativa producto de la primera visita.	Equipo directivo				x						
					1.6 Segunda visita a aula para verificar el proceso de implementación	Equipo directivo					x	x				
					1.7 Procesamiento de la información, elaboración del informe de monitoreo y comunicación de demanda formativa producto de la segunda visita.	Equipo directivo					x	x				
					1.8 Tercera visita y cierre de monitoreo.	Equipo directivo							x	x		
					1.9 Procesamiento de la información, elaboración del informe de monitoreo y comunicación de demanda formativa producto de la tercera visita.	Equipo directivo									x	
		Acompañar la práctica docente con liderazgo pedagógico a	Porcentaje de docentes capacitados en el manejo del	100% de docentes de la IE capacitados en el	6. Taller de fortalecimiento sobre el enfoque de resolución de	2.1 Elaboración del plan de taller sobre el enfoque de resolución de problemas.	Equipo directivo		x							
2.2 Elaboración del Cronograma y publicación de acompañamiento pedagógico.						Equipo directivo		x								

	través de talleres y círculos de estudio dirigido a docentes del área de matemática para fortalecer sus capacidades en el enfoque de resolución de problemas.	enfoque de resolución de problemas Porcentaje de acompañamiento ejecutado para el fortalecer el desempeño docente.	manejo del enfoque de resolución de problemas. 100% de docentes de la IE acompañados.	problemas (G.Polya).	2.3 Implementación con fuentes de información (bibliográfica-virtual).	Equipo directivo		x								
					2.4 Ejecución del taller sobre el enfoque de resolución de problemas (G.Polya).	Equipo directivo			x							
					2.5 Evaluación del taller y compromisos asumidos.	Equipo directivo			x							
				2 Círculos de interaprendizaje sobre planificación de unidades de aprendizaje contextualizadas y sesiones de clase.	3.1 Coordinación con docentes fortalezas quienes dirigirán los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo			x							
					3.2 Elaboración del plan de Círculos de interaprendizaje e implementación con recursos bibliográficos y virtuales.	Equipo directivo Y Docentes fortaleza			x							
					3.3 Ejecución del círculo de interaprendizaje sobre planificación de unidades de aprendizaje y sesiones de clase en el área de Matemática	Equipo directivo Y Docentes fortaleza				x	x					
					3.4 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje y Publicación de compromisos asumidos por los participantes.	Equipo directivo						x				
	Monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de matemática.	Porcentaje de docentes evaluados en el MAE.	100% de docentes de la I.E evaluados en el MAE sobre manejo del enfoque de resolución de problemas.	Autoevaluación	4.1 Difusión de la ficha de evaluación autoevaluación de desempeño.	Docentes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
					4.2 aplicación de instrumentos de evaluación y recojo de evidencias sobre el desempeño docente.	Equipo directivo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
					4.3 Retroalimentación formativa (diálogo crítico reflexivo a partir de la valoración y en base a las evidencias).	Equipo directivo	x	x	x	x	x	x	x	x		
				Heteroevaluación	4.4 Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos orientados a la mejora continua.	Equipo directivo		x	x	x	x	x	x	x	x	x
					4.5 Diálogo crítico reflexivo entre pares sobre los temas propuestos.	Docentes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
					4.6 Aplicación de fichas de evaluación al finalizar el trabajo en equipo.	Docentes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que nos llevara a la identificación de dificultades durante el proceso de implementación de estas; 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.

La información que surja de este proceso permitirá la elaboración y ejecución del plan de monitoreo y evaluación del plan de acción que se presenta a través de una matriz que tiene tres principales componentes, como los objetivos específicos, indicadores y estrategias; en la misma figura a continuación se presenta ubicado en la cuarta columna podemos leer a un conjunto de Actividades programadas de acuerdo a las estrategias seleccionadas que nos llevaran a la realización del Plan de Monitoreo y Evaluación, así mismo a continuación se encuentra una Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas en porcentajes como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción. En la quinta columna se encuentran los actores del plan.

En la séptima columna se encuentra las evidencias especificadas por actividades programadas, con las cuales se verificar el trabajo realizado sustentando el nivel de logro determinado en la escala evaluativa, como también en las columna a la derecha se encuentra registrado los instrumentos y recursos a utilizar en el plan del MAE, ya en la antepenúltima columna se identifican las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Trabajo Académico que guardar correspondencia al nivel de logro obtenido. En la penúltima columna se encuentran la Reformulación de las actividades, columna que se refiere a la posibilidad de modificar o reformularlas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa frente a la dificultad en el desarrollo de las actividades y por ultimo visualizamos la columna que refleja el Porcentaje de logro de la meta concerniente a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto, y el logro del indicador y la actividad programada. A continuación, se presenta la matriz.

Objetivo Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de implementación						Evidencia	Instrumentos	Recursos	Principales Dificultades	Reformulación de Actividades	% de Logro de Meta
					0	1	2	3	4	5						
Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos, así como la convivencia en el aula. Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de docentes en el	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	1. Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo Docentes						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Fichas de monitoreo o Rubrica Cuaderno de campo	Equipo multimedia	Permanencia de paradigmas tradicionales.	Ninguna	70% de visitas ejecutadas.
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo Docentes		X					- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.		Equipo multimedia.	Limitada comprensión de los procesos y elementos en una sesión de aprendizaje.	Ninguna	
			1.3 Elaboración del plan de MAE y Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo			X				- Plan de monitoreo		Equipo multimedia.	Ninguna	Ninguna	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Equipo directivo Docentes			X				- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.		Equipo directivo	Limitado conocimiento el elaboración de diagnóstico.	Ninguna	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo Docentes			X				- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento		Equipo multimedia.	Equipo de cómputo inoperativo	Ninguna	
			1.6 Jornada de reflexión sobre los aspectos de la práctica pedagógica que requieren mejora en la IE.	Equipo directivo Docentes			X				- Informe de monitoreo. - Acta de reunión		Equipo multimedia	Docentes que no realizan programación.	Ninguna	
		2 Taller de fortalecimiento sobre el enfoque de resolución de problemas. (G.Polya).	2.5 Elaboración del plan de taller sobre el enfoque de resolución de problemas.	Equipo directivo			x				- Plan elaborado	Cuaderno	Bibliografía (modelo)	ninguna	Ninguna	60% de ejecución de talleres sobre enfoque del área
			2.6 Elaboración del Cronograma y publicación de	Equipo directivo			x				- Plan de monitoreo - Cronograma de		Equipo multimedia Impresora	Docentes que se niegan a ser monitoreados.	Ninguna	

desarrollo de resolución de problemas.			acompañamiento pedagógico.							visitas	de campo				de Matemática.
			2.7 Implementación con fuentes de información (bibliográfica física y virtual).	Equipo directivo			x			- Portafolio físico y virtual		Equipo multimedia	Problemas con la red de internet.	Ninguna	
			2.8 Ejecución del taller sobre el enfoque de resolución de problemas (G.Polya).	Equipo directivo			x			- Lista de cotejos. - Acta de asistencia		Papelotes Plumones	Equipo multimedia inoperante.	ninguna	
			2.9 Evaluación del taller y compromisos asumidos.	Equipo directivo Docentes			x			- Lista de cotejos - Panel de compromisos		Fotocopias	Pretextos en la ejecución de compromisos.	Ninguna	
		3.Círculos de interaprendizaje sobre Planificación de unidades de aprendizaje contextualizadas y sesión de clase.	3.1 Coordinación con docentes fortalezas quienes dirigirán los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo Docentes fortalezas			x			- Acta de compromisos		Citación	Negativa de participación de algunos docentes fortaleza.	Ninguna	
			3.2 Elaboración del plan de Círculos de interaprendizaje e implementación con recursos bibliográficos y virtuales.	Equipo directivo Docentes fortalezas			x			- Plan de trabajo. - Hoja de Planificación del evento.		Equipo de computo	Resistencia de algunos docentes a participar de los círculos de interaprendizaje.	Ninguna	50% de ejecución de círculos de interaprendizaje.
			3.3 Ejecución del círculo de interaprendizaje sobre planificación de unidades de aprendizaje y sesiones de clase en el área de Matemática.	Equipo directivo Docentes fortalezas			x			- Acta de asistencia. - Panel de productos. - Panel fotográfico		Fotocopias	Equipo multimedia inoperante.	Ninguna	
			3.4 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje y Publicación de compromisos	Equipo directivo Docentes fortalezas			x			- Acta de asistencia - Cartel de compromiso		Impresora	Justificaciones en el cumplimiento de compromisos.	Ninguno	
		Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática.													

La evaluación y monitoreo de la implementación del Plan de Acción, implica la identificación de algunas posibles dificultades que podrían presentarse en su ejecución, es el caso de las que a continuación se han propuesto algunas medidas correctivas con el objetivo de garantizar la efectividad de la implementación del monitoreo del Plan de acción.

Objetivos específicos del plan de acción	Riesgos	Medidas a adoptarse
Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos, así como la convivencia en el aula.	Inasistencia de algún docente a clases por licencia. Negación de algún docente a ser monitoreado	Reprogramar cronograma de monitoreo. Socializar la importancia del Monitoreo.
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de Resolución de problemas.	Docentes que no elaboran sesiones de aprendizaje	Coordinar la visita
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática.	Negación de algunos docentes a participar de la reunión	Análisis de la visión, misión y metas del PAT

Figura 6. Riesgos y Medidas a Adoptarse en la Implementación del Plan de Acción.

8. Presupuesto

Es importante planificar los gastos destinados en la implementación del presente, porque con la planificación de presupuesto del trabajo académico permite la proyección y estimación del costo financiero estimado destinados en la realización de actividades como: elaboración del plan, implementación y ejecución de las diferentes actividades propuestas; los cuales servirán para el mejoramiento en el desarrollo de actividades de planificación y ejecución en mejora de la calidad educativa.

Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de recursos considerando que existen actividades con un costo mínimo y solventado con recursos propios.

Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de financiamiento
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo acompañamiento y evaluación en la II.EE	Segunda semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Mes de abril mayo	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.5 Segunda visita a aula para verificar el proceso de implementación	Junio- julio	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.8 Tercera visita y cierre de monitoreo	Octubre - noviembre	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.2 Elaboración del plan acompañamiento y socialización	Abril	S/ 5.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.4 Ejecución del taller sobre el enfoque de resolución de problemas (G.Polya).	Mayo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.2 Elaboración del plan de Círculos de interaprendizaje e implementación con recursos bibliográficos y virtuales.	Abril	S/ 5.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.2 Ejecución del círculo de interaprendizaje sobre planificación de unidades de aprendizaje y sesiones de clase en el área de Matemática	Mayo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Total		S/. 67.5	

Figura 7. Cuadro de Presupuesto de Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Durante el proceso de la elaboración del Plan de Acción y en el desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio en la capacidad resuelve problemas de cantidad el área de matemática y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que implicó la participación de los diversos actores de la Institución Educativa 82001 de Huamachuco.

El Módulo 0 de Inducción al Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico brindó orientaciones y lineamientos específicos y generales, para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaba de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el nivel insatisfactorio en la competencia de resolución de problemas del área de Matemática, Así como la inducción a técnicas de estudio y alfabetización digital

En el Módulo 1 titulado “La dirección escolar. Gestión de complejidad y diversidad de la institución educativa se analizó el marco teórico conceptual relacionado a las políticas educativas y factores a nivel micro, maso y meso, como también el análisis de la problemática institucional y priorización del problema que afecta a la mejora educativa, en este caso el nivel insatisfactorio en la competencia de resolución de problemas del área de Matemática teniendo como producto un trabajo monográfico denominado Desafíos y alternativas relacionados al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa 82001”.

En relación al Módulo 2, denominado “Planificación escolar. La toma de decisiones informadas, en el que se procedió a analizar del diagnóstico situacional institucional determinando oportunidades, potencialidades e instrumentos en planificación de gestión a utilizar como PEI importancia de misión y visión, el PAT el análisis de cada uno de los compromisos de gestión escolar orientada a tener a la escuela que queremos y la elaboración del esquema del informe del Plan de Acción relacionado con la alternativa de solución al problema priorizado.

En el Módulo tres, referido a la “Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva” en donde se aplicó el diagnóstico trabajado en el módulo anterior así como gestión y convivencia escolar “Clima Institucional” permitiendo identificar su incidencia en la problemática del nivel insatisfactorio en la competencia de resolución de problemas del área de Matemática; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico del Plan de Acción recogiendo información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal.

En este módulo también se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Matemática y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del directivo a los docentes en el área curricular respectiva y sobre la participación de los padres de familia en el apoyo al logro de la competencia de resolución de problemas de sus menores hijos.

Por otra parte, en el Módulo cuatro, denominado “Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico” en el que se desarrolló la teorización que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados como la aplicación de una metodología tradicional que impide la utilización de materiales y herramientas acordes con las exigencias del nuevo enfoque pedagógico; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones oportuna y pertinente.

Relacionado con el Módulo quinto nombrado “Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente” permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al nivel insatisfactorio en la competencia de resolución de problemas del área de Matemática en estudiantes del III ciclo de la EBR, planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución.

Por último, el módulo seis que lleva como título “Trabajo académico” considerado como el norte de la Segunda Especialidad En Gestión Escolar Con Liderazgo Pedagógico, acompañado de los contenidos transversales de Habilidades Interpersonales que humaniza la actividad del directivo, así como también los Círculos de Interaprendizaje que han reforzado el trabajo académico con las visitas de verificación del trabajo en la Institución educativa o campo de acción y Formación a distancia mediante la plataforma virtual; por lo que se puede expresar que mediante el trabajo académico ha permitido calar un proceso de cambio en el trabajo de cada participante considerando que el presente, es el resultado de un trabajo progresivo y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo de Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

10. Lecciones Aprendidas

Durante el proceso de implementación del trabajo académico se obtuvieron un conjunto de aprendizajes que fortalecen el actuar directivo con liderazgo, y considero que con estas experiencias se considera:

- Que es necesario conocer la realidad de la Institución Educativa o tener fuentes confiables para realizar un diagnóstico situacional y conocer la realidad problemática,
- La gestión de un directivo debe estar basada en una comunicación horizontal, escucha activa con la comunidad educativa, para conocer las necesidades y potencialidades que ayuden a mejorar el trabajo docente y superar dificultades teniendo en cuenta la distribución de tareas de acuerdo a las potencialidades docentes.
- Toda gestión tiene que empoderarse del enfoque de gestión por procesos para que la distribución de bienes y recursos sean de acuerdo a las necesidades. Las acciones operacionales o misionales deben orientarse a la mejora continua de aprendizajes bajo un liderazgo estratégico, con la distribución de tareas que den solución a la problemática de forma estructural, donde cada proceso se constituye en una cadena de valor.
- La gestión de un directivo debe demostrar la importancia del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica en una cultura de desarrollo profesional fortaleciendo el trabajo docente en una mejora continua de autoformación profesional.
- El directivo está obligado a socializar y estimular los productos y buenas prácticas, para fortalecer y elevar la autoestima docente en una mejora continua profesional.
- Entender que la solución de la problemática institucional se logra mediante la participación e intervención de todos los agentes involucrados con la finalidad de superar la problemática educativa.

Referencias

- Ascencio, J. S., & Rosa, M. D. L. L. M. (2012). *Acompañamiento al aula: una estrategia para la mejora del trabajo pedagógico*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 5(1), 10-20.
- Bolívar, A. (2006). «*La formación inicial del profesorado y el desarrollo de las instituciones de formación*», en Escudero, J. M. y Gómez, A. *La formación del profesorado y la mejora de la educación. Políticas y prácticas*. Barcelona, Octaedro; pp. 123-154.
- Corts, A. V., & de la Vega, M. L. C. (2004). *Matemáticas para aprender a pensar: el papel de las creencias en la resolución de problemas* (Vol. 100). Narcea Ediciones.
- G. Polya. (1989) *Como plantear y resolver problemas*. (Décimo quinta reimpresión) Editorial Trillas
- González, F. (2004). *Cómo desarrollar clases de matemática centrada en resolución de problemas*. Cuaderno de Educación, (5).
- Madrid: (2007). · GIEAR. *Acompañamiento pedagógico para escuelas unidocentes y multigrado*. Documento de trabajo. Octubre 2008. (mimeo)
- Martínez, E. C. (2008). Resolución de problemas: ideas, tendencias e influencias en España. In *Investigación en educación matemática XII* (p. 6). Sociedad Española de Investigación en Educación Matemática, SEIEM.
- MINEDU. (2014) *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Directivos construyendo escuela
- MINEDU. (2014) *Protocolo del acompañante pedagógico*. Recuperado el 24 de noviembre del 2017 de:
<https://www.google.com.pe/search?q=protocolo+de+acompa%C3%B1amiento+pedagogico+2017>
- MINEDU. (2016) *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. 1º Edición

MINEDU. (2016) *Diseño Curricular de la Educación Básica*. Recuperado el 24 de noviembre del 2017 de:

<http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016-2.pdf>

MINEDU. (2016) *Plan de monitoreo*. Recuperado el 24 de noviembre del 2017 de :<http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/guia-para-la-formulacion-del-plan-de-monitoreo.pdf>.

MINEDU. (2017) *Evaluación docente*. Recuperado el 6 de diciembre del 2017 de

<http://evaluaciondocente.perueduca.pe/rubricas-de-observacion-de-aula/>

MINEDU. (2017) *Cuaderno de Registro para el Acompañamiento Pedagógico*. Recuperado el 24 de noviembre del 2017 de

http://www.jeccutervo.edu.pe/index.php/component/jdownloads/send/9orientaciones/13-cuaderno-de-campo-para-el-coordinador-pedagogico?option=com_jdownloads

Ricardo, Nicole Nucinkis y Virginia Zavala (2007) *Programa de Acompañamiento Pedagógico. Para mejorar los aprendizajes en las Instituciones Educativas de áreas rurales*. Lima. Cuenca, (compiladores). Nuevos maestros para América Latina. Ediciones Morata – GTZ – InWEnt.

Rodríguez, M y Seraldel M (1991) *Asertividad para negociar. Serie: el arte de negociar*. México. McGraw.-Hill

Vélez de Medrano. C. y Vailinat, D (2009) *Aprendizaje y desarrollo profesional docente*. Madrid: OEI. Fundación Santillana.

