

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA RESUELVE PROBLEMAS DE CANTIDAD DEL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL IV CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80092 “CARLOS WIESSE” DEL DISTRITO DE CHAO - UGEL VIRÚ – LA LIBERTAD.

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

ROJAS DIAZ, Neisser Walter

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción	01
1 Identificación de la Problemática	07
1.1 Caracterización del Contexto Socio-Cultural de la IE.....	07
1.2 Formulación del Problema Identificado	08
2.Diagnóstico.....	12
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	12
2.1.1 Resultados cuantitativos	12
2.1.2 Resultados cualitativos	13
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo.....	14
3.Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	19
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	22
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	25
5.1 Marco Conceptual.....	25
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	25
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	25
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	25
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico.....	26
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	26
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	27
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....	27
5.1.1.1.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	27
5.1.1.3. Evaluación.....	28
5.1.1.3.1 Definición de evaluación.....	28
5.1.1.3.2 Tipos de evaluación.....	29
5.1.1.3.3 Instrumentos de evaluación.....	29
5.1.2 Área curricular de Matemática.....	30
5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática	30
5.1.2.2 Competencia del área de Matemática.....	31
5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.....	32

5.1.2.2.2 Recursos metodológicos para desarrollar la competencia.....	33
5.1.2.2.4 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.....	35
6.Experiencia Exitosa.....	36
6.1. Objetivos	37
6.1.1. Objetivo general	37
6.1.2 Objetivos específicos.....	37
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	38
7.Plan de Monitoreo y Evaluación.....	41
8.Presupuesto del Plan de Acción.....	46
9.Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	47
10.Lecciones Aprendidas	49
Referencias.....	50

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	11
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	16
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder pedagógico.....	21
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	39
<i>Figura 5.</i> Matriz del Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	42
<i>Figura 6.</i> Plan de riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.....	45
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	46

Introducción

El presente trabajo académico es el resultado y producto del análisis y diagnóstico de los problemas que afectan el aprendizaje de los estudiantes del IV ciclo de EBR de la institución educativa N° 80092 “Carlos Wiese” del distrito de Chao, provincia de Virú, departamento de la Libertad. Este trabajo surgió como consecuencia del análisis y diagnóstico de la práctica pedagógica de la institución educativa, priorizándose como problema: el bajo nivel de rendimiento en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática de los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular.

Para el desarrollo del trabajo académico se priorizó el problema teniendo en cuenta las causas, estableciendo entre los miembros de la comunidad educativa metas específicas, y compromisos para revertir el problema, a través de la implementación de un plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a fin de mejorar la práctica docente en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática en los estudiantes del IV ciclo de educación básica regular de la IE “Carlos Wiese”.

Dicho trabajo académico se elabora identificando la problemática de la institución educativa aplicando los instrumentos de recojo de información a los actores educativos, luego se realizó los análisis obteniendo resultado de lo cual se priorizo el problema que tiene más necesidad para solucionar de manera inmediata, en este caso con la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica de los docentes de matemática del IV ciclo de EBR.

El presente trabajo académico contiene en el primer acápite el problema identificado, las causas que originaron, la caracterización del contexto sociocultural de la Institución Educativa, es decir las demandas territoriales; mientras que en el segundo acápite menciona los resultados de los instrumentos aplicados: cuantitativos y cualitativos relacionados con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, compromisos de gestión y marco del buen desempeño directivo.

El tercer acápite se refiere al rol del directivo como líder pedagógico contemplada en las cinco dimensiones según Viviane Robinson y el cuarto se refiere al planteamiento de la alternativa de solución más adecuada y pertinente: la implementación del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica

pedagógica de los de los docentes del área de Matemática, asumiendo el impacto en el logro de los aprendizajes.

El quinto acápite se refiere al marco conceptual de Monitoreo, Acompañamiento: definición, estrategias y Evaluación concepto, tipos e instrumentos, procedente de diversas fuentes de información confiables, así también se tiene el área y el enfoque del mismo, se habla de la competencia, procesos didácticos, estrategias, recursos metodológicos que favorecen el desarrollo de la competencia, planificación de sesiones de aprendizaje y estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones. Finalmente, se presenta una experiencia exitosa relacionada con la alternativa de solución y el área.

En el sexto acápite, se habla de los objetivos tanto general como específicos, así como la matriz del plan de acción; en el acápite sétimo, se menciona la importancia y los elementos esenciales que conforman el plan de monitoreo y evaluación; en el octavo acápite, se presenta el presupuesto que se necesita para el desarrollo de las actividades del Plan de Acción; y en el noveno acápite se describen los procesos de la elaboración del Plan de Acción; finalmente, en el acápite décimo se hace referencia a las lecciones aprendidas durante el desarrollo del trabajo.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I E

La Institución Educativa “Carlos Wiese” se encuentra ubicada Av. Alan García N° 362 del distrito de Chao, provincia de Virú, región La Libertad, en la al margen derecha del río Chao, a 560 km. de la ciudad de Trujillo, tiene como límites los siguientes: por el Norte con la Av. La Rivera, por el Sur con la Av. Alan García, por el Este con la posta médica y por Oeste con la Plaza de armas, es un valle que durante todas las estaciones presenta un sol radiante, clima variado, su suelo es arenoso.

La Institución Educativa N° 80092 “Carlos Wiese” está rodeada de la municipalidad, posta médica, comisaria, serenazgo, iglesia, ronderos, junta de regantes, así como de viviendas, algunas de las cuales brindan el servicio de internet, no obstante, se convierten en centro de alto riesgo para los estudiantes que se entretienen por horas en ellos. Asimismo, con zonas agroindustriales, perjudicando en parte el agua del río Chao, convirtiéndolas en aguas servidas, no aptas para el regado de plantas ni consumo de los animales. También, cuenta con la carretera Panamericana Norte, carretera que muchas veces, se convierte en un peligro latente para los estudiantes de la Institución Educativa, especialmente a la hora de entrada y salida, ya que esta no cuenta con señalizaciones ni policía de carretera ni de tránsito. Ante esta situación la Institución Educativa contempla en las sesiones de aprendizaje actividades pedagógicas que puedan abordar los temas de uso efectivo del internet, conservación del medio ambiente y seguridad vial, para que los estudiantes puedan de alguna manera enfrentar los peligros a los que están expuestos.

El local de la Institución Educativa N° 80092 “Carlos Wiese” es propio y de material noble, está distribuido de la siguiente manera: pabellón A de un piso, con dos ambientes administrativos en el primer piso, el pabellón B de dos pisos con veintidós aulas pedagógicas y los SS.HH., el pabellón C de tres pisos con 20 aulas pedagógicas y SSHH, el pabellón D de un piso con ocho aulas pedagógicas, dos aulas para psicomotricidad y SS.HH. pabellón E un aula de innovación y un laboratorio en el primer piso y en el segundo piso sala de profesores y departamento de educación física, el pabellón F de un piso para cocina y almacén y dos lozas deportivas.

Actualmente la Institución Educativa N° 80092 “Carlos Wiese” brinda servicio educativo a tres niveles, se caracteriza por ser polidocente. Se encuentran distribuidos de la siguiente manera: con tres docentes nombrados y seis contratados en inicial con una población escolar en el presente año de 219 estudiantes entre niños y niñas matriculados y distribuidos en nueve aulas; Asimismo treinta y seis docentes nombrados y cuatro docentes contratados en el nivel primario con una población escolar de 1595 matriculados entre niños y niñas distribuidos en cuarenta secciones del primer grado al sexto grado; de la misma manera se cuenta con treinta y tres profesores nombrados y quince profesores contratados en el nivel secundario, distribuidos en treinta y dos secciones del primer grado al quinto grado con una población escolar en el presente año de 850 estudiantes adolescentes, matriculados. Contando con 1300 padres de familia.

El distrito de Chao cuenta con un aproximado de 5000 familias, las principales actividades económicas son la agroindustriales, (frutas, alcachofa, hortalizas, espárrago, caña de azúcar, etc.). Los servicios básicos con lo que cuenta el distrito son: agua potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil, internet y señal de cable tv. Así mismo cuenta con instituciones educativas públicas y privadas en el nivel inicial, primaria y secundaria.

La relación con la comunidad es cordial pues se cuenta con el apoyo directo de las organizaciones externas como Municipalidad, Teniente Gobernador, comisaria, posta medica empresas agroindustriales. También se cuenta con las organizaciones internas a la IE. Como: Municipio Escolar, APAFA, CONEI, QALIWARMA, coordinando con cada una de estas organizaciones en la participación de toda la comunidad educativa desde el rol que les corresponde, en pos de alcanzar un solo objetivo que es el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes y así brindar una mejor calidad educativa.

1.1 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como la ECE 2015 y 2016 y registros oficiales se formuló el siguiente problema: “Bajo nivel de rendimiento académico en la competencia Resuelve problemas de cantidad en el área de matemática de los estudiantes del IV ciclo de

Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80092 “Carlos Wiesse” - Distrito de Chao - UGEL - Viru - La Libertad”.

La primera causa del problema es la Inadecuada Planificación curricular, el factor asociado a esta causa es la falta de capacitaciones y asesorías para los docentes en lo referente a los nuevos enfoques propuestos en el Currículo Nacional y los enfoques de las diversas áreas. Todo esto ha provocado que las sesiones se desarrollen con pocos aprendizajes significativos en nuestros estudiantes en la competencia de Resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática.

La segunda causa del problema son las inadecuadas estrategias metodológicas para promover el aprendizaje de los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular en la competencia de resuelve problemas de cantidad del área de Matemática, debido al desconocimiento de la aplicación adecuada de los procesos didácticos del área como: comprensión del problema, búsqueda de estrategias, representación, formalización, reflexión y transferencia. Entre los factores que se relacionan a esta causa se encuentran el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes debido a la falta de capacitaciones y espacios para el aprendizaje entre profesionales de la educación. Todo esto ocasiona, que las clases ejecutadas por los docentes sean tradicionales y poco significativas ya que en las sesiones no se generan motivación, interés en los estudiantes, por no responder a sus intereses y necesidades.

Una tercera causa del problema es el poco monitoreo y acompañamiento a la práctica docente, ya que el directivo tiene muchas actividades administrativas para hacer un seguimiento al docente de manera frecuente. Un factor importante relacionado con esta causa es la Planificación y cumplimiento del monitoreo y acompañamiento, que no se cumple en la realidad. Al no tener un acompañamiento planificado y sistemático, los docentes han terminado improvisando en la ejecución de las sesiones de aprendizaje. No han recibido mayores talleres, asesoría o apoyos.

Una cuarta causa del problema son las inadecuadas estrategias de convivencia y medidas reguladoras que el docente ejerce en el aula, así como la resolución de conflictos en casos de violencia tanto física como verbal. El factor relacionado a esta causa tiene que ver con la Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras que el docente no aplica ni gestiona adecuadamente con los estudiantes. Esto ha dado lugar al desorden e indisciplina en las aulas que dificultan los aprendizajes.

Para poder atender a estas causas que permitirán superar el problema es necesario considerar a las organizaciones internas como: CONEI y APAFA quienes serán mediadores del cumplimiento de las normas de convivencia; Coordinación de TOE para la realización de seminarios y talleres para los docentes y los padres de familia tratando temas de convivencia escolar en la escuela de padres; Concejo Escolar quienes actuarán como promotores y motivadores de una buena convivencia escolar a nivel institucional. De la misma manera, también aprovechar los aportes y apoyos que brindaran las instituciones externas como: Municipalidad quien organiza charlas para los docentes en temas de conflictos sociales; Posta Médica quien se encarga de orienta a los estudiantes en temas de conservación de la salud y el ambiente; Comisaria es la encargada de brindar charlas acerca de problemas sociales, como seguridad vial; y empresas Agroindustriales quienes apoyan con personal especializado en temas de buena convivencia institucional.

A continuación, presentamos la figura 01. El árbol de problemas, que presenta el problema priorizado, las causas que lo genera, así como los efectos.



Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

En el trabajo se han aplicado instrumentos como la observación, ficha de monitoreo, encuestas; los cuales nos han permitido recoger información valiosa los cuales nos sirven para los resultados cuantitativos y cualitativos.

2.1.1 Resultados cuantitativos El 70 % de docentes tiene dificultades para realizar su planificación curricular, teniendo en cuenta el diagnóstico, las necesidades de los estudiantes e incluir actividades de aprendizaje acorde al contexto en que se desenvuelven. Esto se debe a que lo planificado no ha sido socializado con los demás colegas del ciclo así mismo porque no se han abordado los enfoques del área, así como las necesidades de aprendizaje del estudiante. Así mismo no se ha cumplido el monitoreo y acompañamiento adecuadamente.

El 80% de docentes tiene dificultad para el uso de estrategias sobre los procesos didácticos como son: comprensión del problema, búsqueda de estrategias metodológicas, en la representación, formalización, reflexión y transferencia del aprendizaje tomando en cuenta el enfoque del área de matemática y en ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa. Esto se debe al inadecuado uso de estrategias metodológicas en el marco de los nuevos enfoques tanto curriculares como del área, para promover el aprendizaje. Por otro, no han recibido el monitoreo y la asesoría pertinente.

El 80% de los maestros tienen poco monitoreo y acompañamiento de su práctica pedagógica, y las pocas veces que se realiza, no se emplea los tiempos necesarios ni los espacios pertinentes para el intercambio de ideas y experiencias docentes. Esto se debe a que no se cumple los cronogramas establecidos del monitoreo y acompañamiento para la reflexión pedagógica que ayude a mejorar la práctica docente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

Concluimos que el 75% de docentes no maneja estrategias adecuadas para la convivencia en el aula, no hay una comunicación asertiva, empatía, trabajo en equipo, lo que no permite que los estudiantes regulen su comportamiento, ni tengan respeto a las opiniones entre estudiantes, durante la sesión de aprendizaje. Esto se debe a que

los docentes no emplean estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos y compromisos de convivencia establecidos, así como las acciones de mejora.

2.1.2 Resultados Cualitativos. Los docentes consideran que el plan de monitoreo y acompañamiento se presenta a través de papelotes que se visualizan dentro del ambiente de dirección. Sin embargo, este no presenta las estrategias de monitoreo y acompañamiento a desarrollar, ni se ha contextualizado la ficha de monitoreo, tampoco se programa espacios de socialización con los docentes. Por otro lado, la mayoría de docentes consideran que el monitoreo se realiza con poca frecuencia, primando la autoevaluación, la cual no siempre permite recoger información objetiva y confiable para la reflexión y retroalimentación respectiva durante el acompañamiento.

Además los docentes entrevistados afirman que el monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo no se direcciona específicamente al desarrollo de las competencias y capacidades del área de matemática, sino que se realiza de manera general; Al respecto, para revertir esta situación el equipo directivo debe darle mayor importancia a las actividades pedagógicas, focalizando a los docentes que presentan mayores dificultades en el manejo de estrategias metodológicas y procesos didácticos para lograr el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad,

De igual manera, el equipo directivo debe asumir su liderazgo conforme a lo planificado según Minedu (2016)...el monitoreo y acompañamiento son acciones complementarias, mientras el monitoreo proporciona información de los procesos pedagógicos, la asesoría permite que el docente identifique las fortalezas y debilidades de su práctica a partir de esta información.

Los padres de familia, docentes y alumnos consideran que la inadecuada aplicación de estrategias para la convivencia en el aula, no permite el cumplimiento de las normas, acuerdos y compromisos, generándose en consecuencia indisciplina y desorden como la falta de respeto entre los alumnos, lo cual limita el aprendizaje de los estudiantes. Esto se debe a que las normas de convivencia no se elaboran de manera participativa, consensuada y democrática con los estudiantes llevando a la poca disposición para su cumplimiento. Para revertir esta situación el equipo directivo debe promover la elaboración y adopción de las normas y acuerdos de convivencia y medidas reguladoras de comportamiento de manera consensuadas y democrática, comprometiéndose todos los actores del proceso de aprendizaje a respetarlas y

cumplirlas, lo cual redundará en beneficio de la comunidad educativa, y esto a su vez se convierta en normas de convivencia institucionalizadas en el Reglamento Interno del plantel. ...Según Carretero (2008) sostiene que... la convivencia en el ámbito escolar se entiende como el proceso mediante el cual todos los miembros de la comunidad educativa aprenden a vivir con los demás.

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

En el problema en torno al que gira el presente Trabajo Académico, referido al Bajo nivel de rendimiento académico en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática de los estudiantes del IV ciclo de educación básica regular nivel primaria de la Institución Educativa N° 80092 “Carlos Wiese” - Distrito de Chao – UGEL - La Libertad.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han utilizado instrumentos cualitativos y cuantitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para seleccionar y ejecutar estrategias metodológicas, tampoco no tienen en cuenta los enfoques del área, ni los procesos didácticos del área de matemática del IV ciclo del nivel primario observándose en los estudiantes falta de motivación por el aprendizaje del área. Asimismo, se evidencia poco monitoreo y acompañamiento a los docentes lo que no permite espacios de reflexión y retroalimentación, además de la planificación curricular no responde a las necesidades e intereses de los estudiantes, tampoco responde a una contextualización. Por otro lado, las estrategias utilizadas por los docentes para la convivencia en aula no son las adecuadas, ello ocasiona un clima desfavorable en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, lo que no permite el cumplimiento de los acuerdos de convivencia, así como las acciones reparadoras

Los resultados cuantitativos se vinculan con los procesos PO03.1 desarrollar trabajo colegiado, PO02.1 referidos a la planificación curricular, PO05.1, referido a promover la convivencia escolar PO03.3 referido a realizar acompañamiento pedagógico. Así mismo con la competencia 4, se relaciona con la competencia del MBDDirectivo. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación

profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

Por otro lado se relaciona con los compromisos de gestión escolar un progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes; cuatro, monitoreo y acompañamiento a la práctica docente y cinco, gestión de la convivencia escolar. Estos guardan coherencia con las competencias uno del marco del Buen Desempeño Directivo, que refieren la conducción participativa de la planificación institucional; con la competencia seis la gestión de procesos pedagógicos a través de la reflexión, la retroalimentación en un acompañamiento permanente y la competencia dos referida a la participación democrática. Asimismo, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y la gestión de la convivencia escolar.

En los resultados cualitativos se tiene que el monitoreo y acompañamiento pedagógico se realiza con poca frecuencia y prevalece la autoevaluación, lo que no permite la reflexión y la retroalimentación de manera pertinente y oportuna, tampoco se genera espacios para la asesoría individualizada respectiva de la práctica docente, Asimismo, el docente no utiliza estrategias adecuadas para una buena convivencia en el aula, lo cual da lugar a crear un clima que no favorece la convivencia entre los estudiantes, por ende de los aprendizajes.

Estos hallazgos se relacionan con el proceso PO03.3 que se refiere al acompañamiento pedagógico, se vincula con el compromiso 4 acompañamientos a la práctica pedagógica y finalmente con la competencia seis del MBDDirectivo el cual menciona la gestión de procesos pedagógicos a través de acompañamiento pedagógico al docente y su reflexión. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.

El reto que tiene el equipo directivo: Alcanzar un nivel satisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática de los estudiantes del IV ciclo de la Institución Educativa “Carlos Wiese” del distrito de Chao, provincia Virú, UGEL Virú. Así mismo, se presenta los siguientes desafíos: fortalecer las capacidades del docente para desarrollar estrategias metodológicas en base al enfoque comunicativo; incrementar acciones de monitoreo y acompañamiento adecuado a los docentes y fortalecer las habilidades docentes para el cumplimiento de normas de convivencia y acciones reguladoras en el aula.

En la figura 2. Se presenta el análisis de los resultados del diagnóstico donde se evidencia el problema priorizado, los resultados del diagnóstico, los procesos de gestión institucional que se encuentran implicados, los compromisos que no se están cumpliendo y las competencias del MBDDirectivo que se encuentran implicados.

PROBLEMA	DIAGNÓSTICO (CONCLUSIONES)	¿Qué proceso de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se están realizando?	¿Qué competencias del Marco de Buen Desempeño Directivo se encuentran implicados?
Bajo nivel de rendimiento académico en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática de los estudiantes del iv ciclo del nivel primaria de la institución educativa n° 80092 “carlos wiesse” - distrito de chao - ugel - virú - la libertad.	Resultados cuantitativos: El 70 % de docentes tiene dificultades para realizar su planificación curricular, teniendo en cuenta el diagnostico, las necesidades de los estudiantes e incluir actividades de aprendizaje acorde al contexto en que se desenvuelven. Esto se debe a que la planificado no ha sido socializada con los demás colegas del ciclo así mismo porque no se han abordado los enfoques del área, así como las necesidades de aprendizaje del estudiante. Así mismo no se ha cumplido el monitoreo y acompañamiento adecuadamente. El 80% de docentes tiene dificultad para el uso de estrategias sobre los procesos didácticos como son: comprensión del problema, búsqueda de estrategias metodológicas, en la representación, formalización, reflexión y transferencia del aprendizaje tomando en cuenta el enfoque del área de matemática y en ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa. Esto se debe al inadecuado uso de estrategias metodológicas en el marco de los nuevos enfoques tanto curriculares como del área, para promover el aprendizaje. Por otro, no han recibido el monitoreo y la asesoría pertinente.	PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.1 promover la convivencia escolar. PO02.1 Realizar la planificación curricular. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.	Compromiso 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE. Competencia 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	Competencia 1 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos. Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

	El 80% de los docentes tienen poco monitoreo y acompañamiento de su práctica pedagógica, y las pocas veces que se realiza, no se emplea los tiempos necesarios ni los espacios pertinentes para el intercambio de ideas y experiencias docentes. Esto se debe a que no se cumple los cronogramas establecidos del monitoreo y acompañamiento y llevar a cabo una asesoría personalizada donde conlleve a reflexión pedagógica para mejorar la práctica de nuestros maestros en el desarrollo de las sesiones de aprendizajes para mejorar los aprendizajes de nuestros estudiantes. El 75% de docentes no maneja estrategias adecuadas para la convivencia en el aula, no hay una comunicación asertiva, empatía, trabajo en equipo, lo que no permite que los estudiantes regulen su comportamiento, ni tengan respeto a las opiniones entre estudiantes, durante la sesión de aprendizaje. Esto se debe a que los docentes no emplean estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos y compromisos de convivencia establecidos, así como las acciones de mejora.			
	Resultados cualitativos: El monitoreo y acompañamiento pedagógico se realiza con poca frecuencia y prevalece la autoevaluación, lo que no permite la reflexión y la retroalimentación de manera pertinente y oportuna, tampoco se genera espacios para la asesoría individualizada respectiva de la práctica docente, Asimismo, el docente no se utiliza estrategias adecuadas para una buena	. PO05.1 Promover la convivencia escolar. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PS01.2 Monitorear el	Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE. Acompañamiento y	Competencia 4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la Institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y logro de aprendizajes.

	convivencia en el aula, lo cual da lugar a crear un clima que no favorece la convivencia entre los estudiantes, por ende de los aprendizajes.	desempeño y rendimiento. PE01.4 Establecer el RI. PO05.1 Promover la convivencia escolar.	monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. Gestión de la convivencia escolar en la IE.	Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución 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
--	---	--	--	---

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del rol como líder pedagógico

Según Viviane Robinson, citada en el módulo introductorio MINEDU (2016), el rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones. La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En relación a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas específicas, reales y que sean factibles de lograr, sobre todo en la mejora de aprendizajes en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática. Esta meta debe ser planteada, empoderada y asumida por todos los actores de la comunidad educativa. Esto se debe realizar para que todos trabajemos por la meta planteada desde los inicios del año escolar lo cual permita alcanzar la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

En la segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se propone organizar, distribuir y facilitar de manera oportuna recursos y materiales educativos como material estructurado, bloques lógicos, regletas, entre otros y materiales no estructurados como chapitas, cuentas, palitos, tapitas, entre otros para su uso respectivo en todas las aulas de educación primaria. Es importante proveer estos materiales y recursos a los docentes y que estos estén al alcance de los estudiantes para que puedan ejecutar sesiones de aprendizajes con mayor impacto, despertando con ello el interés y motivación por el aprendizaje del área de matemática. Esto se debe realizar para que las sesiones de aprendizajes sean más interesantes, dinámicas y significativas.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea planificar y ejecutar el plan de monitoreo, aplicando estrategias como: visitas al aula y autogestión; Así mismo en el acompañamiento a los docentes del IV ciclo del área de matemática, en la competencia Resuelve problemas de cantidad, se realizaran círculos de interaprendizaje, jornadas de reflexión pedagógica, talleres docentes, seminarios y cursos de capacitación todo este proceso nos conlleva a la tarea imprescindible de recoger información de la práctica docente para determinar sus debilidades y fortalezas, lo cual nos permitirá generar espacios para una reflexión pedagógica consensuada y llevar a cabo el asesoramiento, retroalimentación y evaluación (autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación) oportuna con respecto a sus avances en la mejora de su desempeño profesional,

garantizando de esta manera el logro de aprendizajes de nuestros estudiantes en el área de matemática.

La cuarta dimensión, según Robinson, es la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del docente. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado se plantea organizar círculos de interaprendizaje docente, jornadas de reflexión pedagógica, talleres docentes, seminarios y cursos de capacitación, relacionadas con el desarrollo y logro de la competencia de matemática resuelve problemas de cantidad. Todas estas actividades y estrategias van a permitir a los docentes intercambiar ideas y experiencias pedagógicas con respecto a su labor profesional, fortaleciendo y promoviendo sus capacidades profesionales para beneficio de nuestros estudiantes. Estas estrategias deben desarrollarse en un clima institucional agradable y motivador, teniendo en cuenta los nuevos paradigmas y enfoques de la educación y pedagogía.

En la última y quinta dimensión de Robinson, se considera asegurar un entorno ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar e implementar espacios y ambientes pedagógicos y administrativos adecuados y en buenas condiciones para el trabajo docente. Porque crear y brindar un ambiente pedagógico acogedor, saludable e implementado garantiza que la labor del docente sea eficiente y eficaz, mejorando de esta manera el logro de los aprendizajes de los estudiantes, especialmente en el área de matemática.

A continuación, se presenta la figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico, que contempla las cinco dimensiones según Viviane Robinson, soluciones al problema, por qué y para qué lo hice.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Establecer metas específicas para el logro de aprendizajes en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática.	Para realizar un trabajo pedagógico en función a las metas desde inicio del año escolar, que nos permita alcanzar la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en el área de matemática.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.	Se plantea organizar, distribuir, y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos para el área de matemática, en todas las aulas de educación primaria para su uso respectivo.	Para que los docentes puedan planificar y ejecutar sus sesiones de aprendizaje con mayor motivación e impacto despertando el interés de los estudiantes y las interacciones docente–alumno sean dinámicas, interesantes y significativas.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum.	Se plantea planificar y ejecutar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a los docentes del IV ciclo en el área de matemática, en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática.	Recoger información de la práctica docente para determinar sus debilidades y fortalezas. Para llevar a cabo una reflexión pedagógica, asesoramiento, retroalimentación y evaluación oportuna con respecto a sus avances en la mejora de su desempeño profesional.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional.	Planteamos organizar círculos de interaprendizaje docente, jornadas de reflexión pedagógica, talleres docentes, seminarios y cursos de capacitación, relacionadas con el desarrollo y logro de la competencia de matemática resuelve problemas de cantidad.,	Para que los docentes puedan intercambiar ideas y experiencias pedagógicas con respecto a su labor profesional. Para propiciar y desarrollar un clima institucional agradable y motivador, teniendo en cuenta los nuevos paradigmas y enfoques de la educación y pedagogía.
Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.	Se plantea gestionar, organizar, e implementar espacios pedagógicos y administrativos para el trabajo docente.	Para brindar un ambiente acogedor y saludable que garantice que la labor del docente sea eficiente y eficaz. Para mejorar el logro de los aprendizajes de los estudiantes especialmente en el área de matemática.

Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Bajo nivel de rendimiento académico en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática de los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80092 “Carlos Wiesse” - Distrito de Chao - UGEL - Virú - La Libertad; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de matemática. La elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

El MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes del IV ciclo de EBR en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área Matemática; además su contextualización responderá a las características donde se ubica la institución educativa, es decir, al distrito de Chao zona dedicada a la agroindustria e industrialización de los productos como: esparrago, caña de azúcar, alcachofa, palta mango, fresa y arándanos. Asimismo, tendremos en cuenta que este distrito viene sufriendo problemas sociales y ambientales como la contaminación de aguas servidas del río Chao, no aptas para el regado de plantas ni consumo de los animales; congestión en la carretera Panamericana Norte por vehículos de carga pesada y liviana, peligro latente, especialmente a la hora de ingreso y salida de los estudiantes. Estas necesidades y demandas serán consideradas en la elaboración de las situaciones significativas y formarán parte de los temas transversales en las actividades pedagógicas propuestas para las sesiones de aprendizaje y demás acciones curriculares y extracurriculares, las cuales ayudarán a desarrollar la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática de los estudiantes del IV ciclo EBR.

El Ministerio de Educación (2013), señala al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Por otro lado, reconocen que el acompañamiento es un proceso que debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes

noveles como de quienes actúan como formadores/ colaboradores o mentores. De esta manera se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la escena laboral (Vesub y Alliaud, 2012, p. 41).

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

El rol como líder pedagógico implica el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática de los estudiantes del IV ciclo EBR, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje de dicha área. Así como también de asegurar y optimizar los recursos y materiales educativos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa como: bloques lógicos, regletas materiales estructurado del Ministerio de Educación, ábacos, base diez, aula de innovaciones pedagógicas, laboratorio biblioteca, etc. para su respectivo uso de los docentes y estudiantes de la institución educativa.

De igual manera, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente y estudiantes con respecto a la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática. Asimismo, participar en las horas de planificación colegiada como: círculos de aprendizaje, jornadas de reflexión pedagógica, talleres, seminarios y cursos de capacitación, según cronograma establecido para orientar la labor docente, y nos permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable de la comunidad educativa, la misma que debe sentirse involucrada, comprometida y responsable en el desarrollo de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

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 desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y la realización de

acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE.

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello la mejora de los aprendizajes en el área de matemática y de manera puntual en la competencia resuelve problemas de cantidad; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace referencia al monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como: Visitas al aula, Círculos de interaprendizaje, jornadas de reflexión pedagógica, seminarios, cursos de capacitación, retroalimentación y talleres de seguimiento, asimismo, estas acciones de mejora generaran espacios donde el docente pueda evaluarse así mismo (autoevaluación), pueda evaluar a su par (coevaluación) y pueda ser evaluado por el equipo directivo (heteroevaluación) con el único propósito de velar por la mejora constante de la práctica pedagógica, por ende de los aprendizaje de los estudiantes.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los actores de la comunidad educativa: el director, docentes, personal de apoyo, padres, madres de familia y estudiantes, que conforman el capital social, son los que garantizan el adecuado procesos de la gestión escolar, tal como lo afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de matemática; los padres de familia deben trabajar en coordinación y cooperación con

los docentes, personal de la escuela y otros padres para contribuir a la mejora y logro de los aprendizajes de los estudiantes del IV ciclo del nivel primaria.

Los directivos de la I.E. “Carlos Wiesse” en este momento presentan dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberán asumir riesgos: en el monitoreo como el no cumplimiento de las visitas de aula, recojo y registro de información objetiva y confiable con respecto a la práctica docente; así mismo en el acompañamiento no lograr la gestión de espacios y ambientes para la asesoría personalizada, círculos de interaprendizaje, jornadas de reflexión, autoformación docente y talleres de seguimiento. Finalmente, con respecto a la evaluación no obtener información real a partir de los instrumentos de Auto y co evaluación por ser una evaluación personal y entre pares, los cuales sino se parte de un discernimiento y reflexión crítica adecuada los resultados serán subjetivos. Ante la heteroevaluación (Equipo directivo - docente), el riesgo que se corre es que el equipo directivo aplique inadecuadamente el instrumento, lo cual conllevaría a recoger evidencias que no estén de acuerdo a las situaciones pedagógicas ejecutadas.

En este sentido, para revertir estas situaciones planteamos cambios sustantivos en el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación y en los planes de mejora, desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes, desde la reflexión y autorreflexión que nos permita recoger información sobre necesidades y demandas de aprendizaje de los docentes, con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de matemática en la competencia resuelve problemas de cantidad.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo acompañamiento y evaluación. Estos tres procesos al interior de la escuela, están relacionados con la práctica pedagógica docente, a continuación, definimos los procesos Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que realiza el director de una escuela.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico en las Instituciones Educativas se constituiría en un instrumento importante para lograr consolidar procesos pedagógicos y mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y sobre todo con fines de mejorar el proceso de Gestión Pedagógica de los docentes; estableciendo acciones administrativas que garanticen la calidad educativa de los procesos pedagógicos y curricular.

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* Se define el monitoreo pedagógico como “... el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (Ministerio de Educación, 2014, p. 50); en este sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo del área de matemática en la competencia resuelve problemas de cantidad en los estudiantes de educación primaria para identificar de esta manera los avances, logros y aspectos críticos que deben ser atendidos en el Plan de Acción.

Es así que, el monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Ministerio de Educación, 2014, p.51).

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Hay diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente, considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes. Las estrategias de monitoreo más pertinentes pueden ser:

- *Visita al aula.* Consiste en el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Esta estrategia tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo del área de matemática en la competencia resuelve problemas de cantidad en los estudiantes de educación primaria (MINEDU, 2014)

- *Autogestión.* Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica.

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en la competencia resuelve problemas de cantidad.* Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser:

- *Ficha de observación.* Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje y uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de resuelve problemas de cantidad,

- *Cuaderno de campo.* Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas.

5.1.1.2. ***Acompañamiento pedagógico.*** Entender que el aprendizaje permanente de la comunidad educativa es también condición para que los estudiantes aprendan, y

que este aprendizaje se facilita si es capaz de mirarse a uno mismo desde fuera y de dejarse mirar y acompañar por otros, para mejorar.

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación en servicio, situada en la escuela, dirigida al docente para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula (RSGN° 008-2016-MINEDU). Tiene como propósito promover el desarrollo profesional del docente mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, junto con estrategias de formación e interacción colaborativa.

Según la RSG N° 008-2017-MINEDU se ofrecen mayores precisiones a la definición de acompañamiento pedagógico denominándose ahora como acompañamiento pedagógico interno “Modalidad en la cual quien asume y conduce las acciones y estrategias del acompañamiento es el director de la institución educativa o quien haga sus veces, sea este el sub director o coordinador pedagógico. El acompañamiento pedagógico interno se implementa en las Instituciones Educativas que posean mejores condiciones para asumir la formación docente en servicio y forjar el desarrollo de la autonomía institucional en un marco de mejora continua. Busca instituir en la institución educativa practicas permanentes de formación docente en servicio, mediante la implementación de la estrategia de acompañamiento pedagógico, así como la conformación de comunidades de aprendizaje a través del trabajo colaborativo. Dicho acompañamiento se implementa desde la propia organización escolar con el liderazgo de su equipo directivo o a través de la asignación de un coordinador académico pedagógico o quien haga sus veces o en el marco de una intervención o acción formativa promovida y desarrollada por el MINEDU o una instancia de gestión descentralizada”.

5.1.1.2 *Estrategias de acompañamiento.* El acompañamiento debe adecuarse a las necesidades de cada docente de la institución educativa con el fin de dinamizar y mejorar su desempeño de acuerdo a las necesidades actuales del currículo. En este sentido, los procedimientos que se emplea no deben ser los mismos para todos los docentes, así mismo los docentes no pueden recibir la misma retroalimentación ya que presentan diferentes niveles de desempeño, en consecuencia, el directivo en su rol de acompañante necesita contar con varias estrategias y medios que puede utilizar con buen criterio. Entre ellas tenemos:

- *Círculos de interaprendizaje*. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas.

- *Visita al aula*. Permite la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de aprendizaje para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de dichas observaciones realizadas. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación a fin evidenciar mejores prácticas docentes. La frecuencia de las visitas al aula estará en función de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la institución educativa.

- *Taller de seguimiento*. Se caracterizan por que focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, con el liderazgo de un experto que desarrolla el taller. Los talleres de seguimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, el dialogo, la producción individual y colectiva así como también la identificación de indicadores que aporten información importante sobre los resultados de los mismo.

5.1.1.3. Evaluación de la práctica docente. Evaluar la práctica docente constituye hoy por hoy una actividad necesaria al interior de la escuela que contribuirá de forma efectiva a la mejora de cada docente y, con ello, elevar la calidad de la institución en su conjunto.

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

Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el

desarrollo de competencias para la docencia”. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10).

Desde este punto de vista, dado que debe impulsar el mejoramiento continuo de la práctica, la evaluación necesita realizarse a lo largo del año escolar. Esto “solo es posible si hay reflexión permanente de parte de quienes trabajan en las instituciones educativas y seguimiento al desempeño (propio de otros) de acuerdo con estándares de calidad y compromisos adquiridos” (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 11). En nuestro país esos estándares se encuentran en el Marco del buen Desempeño Docente.

5.1.1.3.2. *Tipos de Evaluación: Heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación.* Se considera la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. A continuación, se habla de cada uno de ellos:

- *Autoevaluación.* Como señala Valdés (2009), la autoevaluación es “el método por medio del cual, se le solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de su desempeño” entre los objetivos de esta evaluación es estimular la capacidad de autoanálisis, autocrítica, autodesarrollo y aumentar su nivel profesional.

- *Coevaluación.* Es una estrategia de evaluación entre pares, mediante el cual pueden ser docentes de una misma institución educativa o externos a ella, juzgan el desempeño de otros docentes, en el hecho que los pares son expertos en el campo docente y si es con un fin formativo se puede realizar una retroalimentación de la observación de clases por pares evaluadores, generándose un intercambio intencionado.

- *Heteroevaluación.* Es la evaluación que realiza una persona sobre otra respecto a su trabajo, la diferencia radica que aquí las personas pertenecen a distintos niveles y/o ciclos, sin embargo, también es importante, ya que no podemos perder de vista que la evaluación es un proceso que compromete a todos los agentes de la educación.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* Destacan tres tipos de instrumentos de recogida de información para el desarrollo de una evaluación objetiva. Se les denomina métodos cerrados dado que enfatizan en la reunión de datos alrededor de aspectos específicos del comportamiento. Veamos:

- a. *Lista de control.* Consiste en un listado de ítems que hacen referencias a características referidas a diferentes categorías a observar sobre las cuales el director tendrá que marcar si se producen.

b. *Escala de observación*. Permiten el registro sistemático de una serie de rasgos o características a observar en los docentes.

c. *Códigos de categorías*. La categorización permite asignar lo que se observa a un sistema de categorías que pueden clasificarse y permite distinguir qué conductas son relevantes para nuestro problema de estudio.

También pueden utilizarse los conocidos como métodos abiertos de observación. Consisten en notas, narraciones, informes, así como películas o cintas de video y suponen un esfuerzo para describir objetivamente el comportamiento para evitar las interpretaciones (Wright, 1969). Especialmente interesante es el portafolio o carpeta de evidencias. Se entiende como tal “un archivo, un expediente donde se colocan, de manera ordenada, con arreglo a una guía preconcebida, documentos relativos a un grupo de actividades del profesor que sirven para testimoniar una parte de su desempeño profesional” (Valdés, 2009, p. 97).

A este portafolio o carpeta pueden aportar tanto el evaluado como el evaluador durante el proceso. Solo debe tenerse en cuenta que “al momento de ingresar una evidencia en esta carpeta es recomendable dar prioridad a aquellas que constituyan manifestaciones de desempeños extremos (no satisfactorios o sobresalientes)” (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 18).

5.1.2 Área curricular de matemática. La matemática forma parte del pensamiento humano y se va estructurando desde los primeros años de vida en forma gradual y sistemática, a través de las interacciones cotidianas. Los niños observan y exploran su entorno inmediato y los objetos que lo configuran, estableciendo relaciones entre ellos cuando realizan actividades concretas de diferentes maneras: utilizando materiales, participando en juegos didácticos y en actividades productivas familiares, elaborando esquemas, gráficos, dibujos, entre otros.

5.1.2.1 Enfoque del Área Matemática. En esta área, el marco teórico y metodológico que orienta la enseñanza – aprendizaje corresponde al enfoque centrado en la Resolución de Problemas. Dicho enfoque se nutre de tres fuentes: La Teoría de Situaciones didácticas, la Educación matemática realista, y el enfoque de Resolución de Problemas. En ese sentido, es fundamental entender las situaciones como acontecimientos significativos, dentro de los cuales se plantean problemas cuya resolución permite la emergencia de ideas matemáticas. Estas situaciones se dan en contextos, los cuales se definen como espacios de la vida y prácticas sociales culturales, pudiendo ser matemáticos y no matemáticos.

Por otro lado, la Resolución de problemas es entendida 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 matemáticos. Así, estas competencias se desarrollan en la medida que el docente propicie de manera intencionada que los estudiantes: asocien situaciones a expresiones matemáticas, desarrollen de manera progresiva sus comprensiones, establezcan conexiones entre estas, usen recursos matemáticos, estrategias heurísticas, estrategias metacognitivas o de autocontrol, expliquen, justifiquen o prueben conceptos y teorías Tomando en cuenta lo anterior, es importante considerar que.

La Matemática es un producto cultural dinámico, cambiante, en constante desarrollo y reajuste. 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. La metacognición y la autorregulación propicia la reflexión y mejora el aprendizaje de la matemática. Implica el reconocimiento de aciertos, errores, avances y dificultades.

5.1.2.2. Competencia del área de matemática. Consiste en que el estudiante solucione problemas o plantee nuevos que le demanden construir y comprender las nociones de número, de sistemas numéricos, sus operaciones y propiedades. Además, dotar de significado a estos conocimientos en la situación y usarlos para representar o reproducir las relaciones entre sus datos y condiciones. Implica también discernir si la solución buscada requiere darse como una estimación o cálculo exacto, y para esto selecciona estrategias, procedimientos, unidades de medida y diversos recursos. El

razonamiento lógico en esta competencia es usado cuando el estudiante hace comparaciones, explica a través de analogías, induce propiedades a partir de casos particulares o ejemplos, en el proceso de resolución del problema.

Esta competencia implica, por parte de los estudiantes, la combinación de las siguientes capacidades:

Traduce cantidades a expresiones numéricas: Es transformar las relaciones entre los datos y condiciones de un problema, a una expresión numérica (modelo) que reproduzca las relaciones entre estos; esta expresión se comporta como un sistema compuesto por números, operaciones y sus propiedades. Es plantear problemas a partir de una situación o una expresión numérica dada. También implica evaluar si el resultado obtenido o la expresión numérica formulada (modelo), cumplen las condiciones iniciales del problema.

Comunica su comprensión sobre los números y las operaciones: Es expresar la comprensión de los conceptos numéricos, las operaciones y propiedades, las unidades de medida, las relaciones que establece entre ellos; usando lenguaje numérico y diversas representaciones; así como leer sus representaciones e información con contenido numérico.

Usa estrategias y procedimientos de estimación y cálculo: Es seleccionar, adaptar, combinar o crear una variedad de estrategias, procedimientos como el cálculo mental y escrito, la estimación, la aproximación y medición, comparar cantidades; y emplear diversos recursos. **Argumenta afirmaciones sobre las relaciones numéricas y las operaciones:** Es elaborar afirmaciones sobre las posibles relaciones entre números naturales, enteros, racionales, reales, sus operaciones y propiedades; en base a comparaciones y experiencias en las que induce propiedades a partir de casos particulares; así como explicarlas con analogías, justificarlas, validarlas o refutarlas con ejemplos y contraejemplos.

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia Resuelve problemas de cantidad. George Polya (13 de diciembre de 1887 – 7 de septiembre de 1985), en sus estudios, estuvo interesado en el proceso del descubrimiento, o cómo es que se derivan los resultados matemáticos. Advirtió que, para entender una teoría, se debe conocer cómo fue descubierta. Por ello, su enseñanza enfatizaba en el proceso de descubrimiento aún más que simplemente desarrollar ejercicios apropiados. Para involucrar a sus estudiantes en la solución de problemas, generalizó su método en los

siguientes cuatro pasos: Entender el problema, configurar un plan, ejecutar el plan y mirar hacia atrás.

Las aportaciones de Polya incluyen más de 250 documentos matemáticos y tres libros que promueven un acercamiento al conocimiento y desarrollo de estrategias en la solución de problemas. Su famoso libro *Cómo Plantear y Resolver Problemas* que se ha traducido a 15 idiomas, introduce su método de cuatro pasos junto con la heurística y estrategias específicas útiles en la solución de problemas. Otros trabajos importantes de Pólya son *Descubrimiento matemático*, Volúmenes I y II, y *Matemáticas y Razonamiento Plausible*, Volúmenes I y II. Polya, que murió en 1985 a la edad de 97 años, enriqueció a las matemáticas con un importante legado en la enseñanza de estrategias para resolver problemas.

El 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, uno aplica un procedimiento rutinario que lo lleva a la respuesta. Para resolver un problema, uno hace una pausa, reflexiona y hasta puede ser que ejecute pasos originales que no había ensayado antes para dar la respuesta. Esta característica de dar una especie de paso creativo en la solución, no importa que tan pequeño sea, es lo que distingue un problema de un ejercicio. Sin embargo, es prudente aclarar que esta distinción no es absoluta; depende en gran medida del estadio mental de la persona que se enfrenta a ofrecer una solución: Para un niño pequeño puede ser un problema encontrar cuánto es $3 + 2$. O bien, para niños de los primeros grados de primaria responder a la pregunta ¿Cómo repartes 96 lápices entre 16 niños de modo que a cada uno le toque la misma cantidad? le plantea un problema, mientras que a uno de nosotros esta pregunta sólo sugiere un ejercicio rutinario: "dividir ". Hacer ejercicios es muy valioso en el aprendizaje de las matemáticas: Nos ayuda a aprender conceptos, propiedades y procedimientos -entre otras cosas-, los cuales podremos aplicar cuando nos enfrentemos a la tarea de resolver problemas. Como apuntamos anteriormente, la más grande contribución de Polya en la enseñanza de las matemáticas es su Método de Cuatro Pasos para resolver problemas.

5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia resuelve problemas de cantidad. Por ello se recomienda que la resolución de problemas esté integrada en el proceso de enseñanza aprendizaje de manera habitual y mostrando especial énfasis en cada una de las estrategias de resolución desde diversos contextos

matemáticos. Además, se destaca como un objetivo general “reconocer y plantear situaciones en las que existan problemas susceptibles de ser formulados en términos matemáticos, utilizar diferentes estrategias para resolverlos y analizar los resultados utilizando los recursos apropiados” (Junta de Andalucía, 2002).

Pero la habilidad para resolver problemas no sólo se adquiere resolviendo muchos problemas ni conociendo las distintas fases de resolución, sino tomando soltura y familiaridad con una gama de técnicas de resolución (heurísticas). El buen resolutor de problemas se caracteriza por: Conocimientos matemáticos adecuados a los problemas con los que se va a enfrentar. Conocimiento de diversas estrategias y Deseo de resolver el problema, una vez que lo ha aceptado como tal, es decir que lo ve asequible para él y le resulta interesante de resolver (Abrantes et al., 2002).

Entre las heurísticas que se suelen considerar apropiadas nos encontramos las siguientes: resolver un problema más sencillo, hacer una tabla, buscar pautas, empezar desde atrás, dar el problema por resuelto, generalizar, análisis del problema, representación y organización de la información, inferencia, deducción, ensayo y error (fortuito, sistemático, dirigido), descomponer el problema en su reducción al absurdo, búsqueda de incoherencias, análisis del caso más desfavorable, formulación de predicciones, torbellino de ideas.

Utilizaremos materiales de carácter manipulativo al considerar que éstos permiten una mayor implicación del alumno en las tareas a realizar en consonancia con una de las características que se les atribuyen a los materiales: su carácter motivador. La manipulación constituye un “modo de dar sentido al conocimiento matemático” (Segovia y Rico, 2001, p. 86). El uso de materiales tiene numerosas ventajas como permitir mayor independencia del alumno respecto al profesor, conectar las matemáticas escolares con el entorno físico del alumno, favorecer un clima de participación en el aula y el trabajo en equipo de los alumnos; y además el material se convierte en un elemento que refuerza el conocimiento y el aprendizaje significativo de los alumnos.

Los materiales didácticos y la resolución de problemas se relacionan en el currículo donde encontramos entre los objetivos generales de la Educación Secundaria Obligatoria “elaborar estrategias personales para la resolución de problemas matemáticos sencillos y de problemas cotidianos, utilizando distintos recursos y analizando la coherencia de los resultados para mejorarlos si fuera necesario” (Junta de Andalucía, 2002).

5.1.2.2.3. Planificación de sesiones de aprendizajes. Planificar es el arte de imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan. La planificación es una hipótesis de trabajo, no es rígida, se basa en un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje. En su proceso de ejecución, es posible hacer cambios en función de la evaluación que se haga del proceso de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de que sea más pertinente y eficaz al propósito de aprendizaje establecido.

Planificar y evaluar son procesos estrechamente relacionados y se desarrollan de manera intrínseca al proceso de enseñanza y aprendizaje. La evaluación se considera como un proceso previo a la planificación, permanente y al servicio de la mejora del aprendizaje durante el proceso de ejecución de lo planificado. (Cartilla de planificación curricular para educación primaria CNEB 2017, p.3 y 4).

Los procesos de planificación curricular nos sirven para el planteamiento de la planificación a largo y corto plazo, según como se describe a continuación:

La planificación anual nos permite organizar secuencialmente los propósitos de aprendizaje para el grado escolar (competencias o desempeños y enfoques transversales), los cuales se organizan por bimestres o trimestres y por unidades didácticas.

La planificación anual implica un proceso de reflexión y análisis respecto a los aprendizajes que se espera que desarrollen los estudiantes en el grado: comprenderlos, estudiarlos, saber qué implican y cómo evidenciar su desarrollo o progreso.

La organización por unidades didácticas debe permitir que los estudiantes tengan reiteradas oportunidades para desarrollar y profundizar los propósitos de aprendizaje previstos para el año, considerando sus necesidades de aprendizaje —detectadas durante la unidad anterior—, a fin de retomarlas en las siguientes, desde la lógica de que el aprendizaje es un proceso continuo.

La planificación a corto plazo es un proceso que consiste en organizar secuencialmente el desarrollo de los aprendizajes en una unidad de tiempo menor (un mes o dos meses) a través de una unidad didáctica y con base en la revisión de lo planificado para el año.

En la unidad didáctica se plantean los propósitos de aprendizaje para este tiempo corto, según lo previsto en la planificación anual, cómo se evaluarán (criterios y evidencias) y desarrollarán a través de una secuencia de sesiones de aprendizaje, así como los recursos y estrategias que se requerirán.

Las sesiones de aprendizaje organizan secuencial y temporalmente las actividades que se desarrollarán en el día (90 a 120 minutos, aproximadamente) en relación con el propósito previsto en la unidad didáctica y, por ende, en lo previsto para el año escolar.

5.1.2.2.4. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones de aprendizajes. Si los docentes desarrollamos una actitud de escucha activa, un lenguaje asertivo, una actitud empática; y si reconocemos las características de aprendizaje de los estudiantes, entonces facilitaremos los logros de nuestros estudiantes. A continuación, citaremos algunas estrategias para gestionar el buen clima en el aula:

- Para crear y mantener un clima de aula adecuado requerimos (Quiles, 2006).
- Planificar las situaciones de aprendizaje, para mantener el interés de los estudiantes y promover la participación y la reflexión.
- Establecer, junto con los estudiantes, normas para la interacción el fin de generar confianza y seguridad.
- Promover actividades de aprendizaje en el marco de situaciones comunicativas reales para el estudiante.
- Orientar la reflexión de cada estudiante, para que tenga conciencia de lo que aprende, y de cómo puede controlar sus emociones y pensar antes de hablar.
- Iniciar el diálogo solo cuando haya silencio, atención y expectativa.
- Plantear estrategias con actividades diversas (juegos lingüísticos, dinámicas de grupo con el docente, entre pares, con la comunidad educativa) que permitan la interacción dentro y fuera del aula, así como la elaboración e interpretación de información variada y el aprendizaje autónomo.
- En la medida de lo posible, apoyarnos en medios audiovisuales como un recurso para desarrollar la comprensión de diversos textos orales, y para analizar cómo se expresan nuestros estudiantes.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”, se realizó en la

región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Fue desarrollada por las docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos.

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

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

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

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

El presente Plan de acción contempla un objetivo general y tres objetivos específicos, cuyo objeto es promover mediante el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de las prácticas pedagógicas de los docentes, un rol más activo en relación a sus responsabilidades profesionales, para asegurar que la implementación curricular se concrete en el aula y de esta manera elevar los logros de aprendizaje de los estudiantes.

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia Resuelve problemas de cantidad a través de la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80092 “Carlos Wiesse” distrito de Chao, provincia de Virú – UGEL Virú – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática mediante las visitas de observación al aula para recoger información sobre la ejecución de estrategias aplicadas en los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico a través de asesorías personalizadas y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad, del área de matemática.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación durante el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes de la Institución Educativa N° 80092 “Carlos Wiesse” distrito de Chao– UGEL Virú – La Libertad. Su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de estrategias de enseñanza en el área de Matemática. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula, utilizando instrumentos como las fichas de monitoreo contextualizadas con el propósito de recoger evidencias e información sobre estrategias de enseñanza en el área de comunicación, específicamente en la competencia de resolución de problemas de cantidad en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada a través asesorías personalizadas y círculos de interaprendizaje estrategias que permitirán a los docentes y equipo directivo retroalimentar con el fin de brindar el asesoramiento técnico requerido a fin de mejorar la práctica docente y elevar el rendimiento académico en el área de comunicación.

La aplicación de las diferentes estrategias antes mencionadas generará espacios donde el docente y equipo directivo pueda evaluar de la mejor manera utilizando la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, todos estos tipos de evaluación tienen correspondencia con las metas, indicadores que están alineados con los objetivos del Plan de Acción del MAE. Finalmente, se medirá el impacto de la mejora de la práctica pedagógica en los aprendizajes de los estudiantes, aplicando instrumentos acordes y consensuados con la comunidad educativa, elaborando posteriormente informes sobre los resultados.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y el cronograma de ejecución en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta, todos estos aspectos están de manera secuencial y correlacionada con la finalidad que cada una responda según el orden de ejecución en el tiempo, del mismo modo de la forma en que se pretende ejecutar para beneficio de todos los docentes u estudiantes.

TERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a los docentes de del iv ciclo educación básica regular del área de matemática.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia Resuelve problemas de cantidad del área de Matemática mediante las visitas de observación al aula para recoger información sobre la ejecución de estrategias aplicadas en los procesos pedagógicos y La convivencia en el aula.	Porcentajes de visitas ejecutadas para el recojo de información	Tres visitas ejecutadas sobre el total de aulas de la institución educativa.	Visitas al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la ILEE	Sub Director	X											
					1.2 Jornada de revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo.	Sub Director Docentes	X											
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Sub Director	X											
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Sub Director		X										
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Sub Director Docentes			X									
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje en la segunda y tercera visita.	Sub Director		X	X	X								
					1.7 Informe de los resultados del monitoreo a los docentes	Sub Director					X							
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico a	Porcentaje de docentes acompañados.	trece docentes acompañados del total de la institución educativa.	Asesoría personalizada.	2.1 Asesoría individualizada, análisis y reflexión sobre la información recogida en el monitoreo	Sub Director		X	X	X								
					2.2 Reflexión sobre la práctica desarrollada por el docente	Sub Director		X										

	través de la asesoría personalizada y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad, del área de Matemática.	Porcentaje del número cálculos de interaprendizaje	Tres sesiones .	Círculos de interaprendizaje.	2.3 Asesoría personalizada que permita al docente autoevaluar su práctica pedagógica.	Sub Director Docentes			X								
					2.4 Planificación de los círculos de aprendizaje durante el año.	Sub Director Docentes		X		X		X					
					2.5 Ejecución de los tres cirulos de interaprendizaje durante el año.	Sub Director			X				X				
					2.6 Retroalimentación formativa.	Sub Director Docentes				X	X						
					2.7 Informe del acompañamiento al docente.	Sub Director Docentes					X		X			X	
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación durante el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad del área	Porcentaje de docentes evaluados.	Trece docentes evaluados del total de la institución educativa.	Autoevaluación	3.1 Jornada de información y socialización acerca de los tipos de evaluación y de los instrumentos de evaluación.	Sub Director Docentes	X										
					3.2Aplicación de los instrumentos de evaluación a docentes y estudiantes.	Sub Director Docentes		X	X	X							
				Coevaluación	3.3 Revisión de evidencias obtenidas durante la aplicación de instrumentos de evaluación.	Sub Director Docentes				X							
					3.4Análisis y sistematización de los resultados de los instrumentos de evaluación, Retroalimentación formativa y compromiso de mejora	Sub Director				X							

	de Matemática.				3.5 Informe de los resultados de la evaluación de los docentes y estudiantes.	Sub Director						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, nos permitir garantizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción, puesto que facilitará darnos cuenta de manera oportuna de las deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir de la obtención de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación de dichas actividades; para adoptar las decisiones que nos ayuden a continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño.

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes los siguientes:

- **Objetivos específicos:** Están referidos a los aspectos que hay que hacer seguimiento, este está referido al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica.
- **Indicadores:** Estos refieren a cada aspecto del MAE, es decir, al porcentaje que debe evidenciarse en los logros alcanzados según la meta propuesta.
- **Estrategias y/o tipos:** Son las que se han seleccionado para cada uno de los aspectos MAE, estos dan origen a las actividades.
- **Actividades:** Son las acciones que se proponen para implementar y desarrollar cada una de las estrategias del MAE los cuales van hacer monitoreados.
- **Nivel de implementación de las actividades:** Escala evaluativa que nos permita determinar el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- **Evidencias e Instrumentos:** Se hace referencia a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- **Recursos:** Referido a la identificación de los recursos con los que cuenta para el logro de la meta priorizada en el plan de acción
- **Porcentaje de logro de la meta:** Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, teniendo en cuenta lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
				0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia Resuelve problemas de cantidad del área de Matemática mediante las visitas de observación al aula para recoger información sobre la ejecución de estrategias aplicadas en los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.					x		Acta de asistencia Panel de productos	Hoja de planificación del evento	Humanos Técnicos Materiales	70% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo.					x		Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados y socializados.	Lista de cotejos Hoja de planificación del evento	Humanos Técnicos Materiales	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.				x			Plan de monitoreo Acta de	Lista de cotejo Hoja de planificación del evento	Humanos Técnicos Materiales	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)				X			Informe de diagnóstico: fortalezas y debilidades del desempeño docente. Cuaderno de campo	Ficha de observación	Humanos Técnicos Materiales	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.				x			Informe de diagnóstico: fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Hoja de planificación del evento	Humanos Técnicos Materiales	
			1.6 Observación de siones de		x					Ficha de observación y	• Ficha de observación	Humanos Técnicos	

			rendizaje en la segunda y tercera visita.							recojo información de Cuaderno de campo	• Cuaderno de campo	Materiales	
			1.7 Informe de los resultados del monitoreo a los docentes.	x						Copia de informe con sello de recepción de mesa de parte.	Rubricas	Humanos Técnicos Materiales	
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico a través de la asesoría personalizada y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la	Porcentaje de docentes acompañados.	Asesoría personalizada	2.1 Asesoría individualizada, análisis y reflexión sobre la información recogida en el monitoreo			X				Cuaderno de campo Actas de acuerdos	Cuaderno de campo	Humanos Técnicos Materiales	
	Porcentaje de número de cálculos de interaprendizaje		2.2 Socialización del plan de acompañamiento pedagógico y cronograma de visitas.			X				Actas de acuerdos Panel de productos	Hoja de planificación del evento	Humanos Técnicos Materiales	
			2.3 Reflexión sobre la práctica desarrollada por el docente.				X			Actas de acuerdos Ficha de monitoreo de recojo de información. Cuaderno de campo	Portafolio docente	Humanos Técnicos Materiales	

competencia resuelve problemas de cantidad, del área de matemática.		Círculos de interaprendizaje	2.4 Asesoría personalizada que permita al docente autoevaluar su práctica pedagógica.				X			Actas de acuerdos Instrumentos de observación. Informe de monitoreo	Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente	Humanos Técnicos Materiales	70%
			2.5 Planificación de los tres círculos de aprendizaje durante el año.			X				Actas de acuerdos Cronograma	Hoja de planificación del evento	Humanos Técnicos Materiales	
			2.6 Implementación de los círculos de Aprendizaje.			X				Actas de acuerdos Cronograma	Hoja de planificación del evento Bitácora personal del docente •Portafolio docente	Humanos Técnicos Materiales	
			2.7 Ejecución de los círculos de interaprendizaje durante el año.			X				Cuaderno de asistencia Actas de acuerdos y compromisos	Hoja de planificación del evento	Humanos Técnicos Materiales	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias	Porcentaje de docentes evaluados	Coevaluación	3.1 Jornada de información y socialización acerca de los tipos de evaluación y de los instrumentos de evaluación.		X					Actas de acuerdos Panel de productos	Hoja de planificación del evento	Humanos Técnicos Materiales	70%
		Autoevaluación	3.2 Aplicación de los instrumentos de	X						Actas de acuerdos y compromisos	Hoja de planificación del	Humanos Técnicos	

recogidas a través de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación durante el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática.		Heteroevaluación	evaluación.							Panel de productos Lista de asistencia	evento	Materiales	
			Revisión de evidencias obtenidas durante la aplicación de instrumentos de evaluación.	X						Informe final Instrumentos Portafolios	Rubricas	Técnicos Materiales	
			Análisis y sistematización de los resultados de los instrumentos de evaluación.	X						Actas de acuerdos Instrumentos socializados	Hoja de planificación del evento	Humanos Técnicos Materiales	
			Informe de los resultados de la evaluación de los docentes.	X						Instrumentos de evaluación : Autoevaluación, Coevaluación y Heteroevaluación	Portafolio de los docentes	Humanos Técnicos Materiales	

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

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

Se presenta la matriz de riesgos o ciertos inconvenientes que se pueden presentar durante el proceso de ejecución del Plan de Acción, los cuales influyen de cierto modo en el acompañamiento, monitoreo y evaluación de los docentes; a continuación, realizaremos un análisis de los riesgos y las medidas a adoptarse en el plan de acción si esto aconteciera.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTAR
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia Resuelve problemas de cantidad del área de Matemática mediante las visitas de observación al aula para recoger información sobre la ejecución de estrategias aplicadas en los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	-Poco seguimiento a la implementación al plan de monitoreo. -No se realice el monitoreo a todos los docentes del IV ciclo de Educación Básica Regular.	-Realizar verificaciones constantes con la directora para comprobar que la implementación del plan de monitoreo en las fechas programadas. Reprogramar las visitas para cumplir con el plan de monitoreo.
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico a través de la asesoría personalizada y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad, del área de matemática.	-No realizar los Círculos de interaprendizaje. -No ejecución de las pasantías.	-Generar los espacios de confianza, ambientes positivos y motivantes en los docentes para llevar a cabo los círculos de interaprendizaje -Taller de Inducción, para suministrarle al pasante toda la información relacionada con el proceso de pasantía y aclararle las dudas que se le presenten al respecto.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas a través de la autoevaluación, coevaluación y Heteroevaluación durante el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática.	-Resistencia a ser evaluados. -Los docentes no asistan a la evaluación.	-Realización de talleres de sensibilización y dar a conocer que la evaluación busca contribuir con la formación de los profesores y profesoras, ayudándolos a identificar espacios de mejora en aspectos cruciales de su labor

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

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo.	S/ 10.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo.	S/ 5.00 de fotocopia por número de docentes	Convenio con la Universidad César Vallejo
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo.	Ninguno.	Ninguno.
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de mayo.	Ninguno.	Ninguno.
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje 1ra visita.	abril – Junio.	S/ 10.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.7 Informe de los resultados de monitoreo.	Primera semana de julio.	S/ 10.00 de copia.	Recursos propios.
2. 1 Asesoría individualizada, análisis y reflexión sobre la información recogida en el	De mayo a junio.	Ninguno.	Ninguno.

monitoreo.			
2.2 Reflexión sobre la práctica desarrollada por el docente.	Mayo.	Ninguno.	Ninguno.
2.3 Asesoría personalizada que permita al docente autoevaluar su práctica pedagógica.	Abril, junio y agosto	Ninguno.	Ninguno.
2.4 Planificación de círculos de aprendizaje.	Mayo y septiembre.	Ninguno.	Ninguno.
2.5 Ejecución de los tres círculos de interaprendizaje durante el año.	Julio, septiembre y noviembre.	Ninguno.	Ninguno.
2.6. Retroalimentación formativa	Julio, agosto y septiembre.	Ninguno.	Ninguno.
2.7 Informe del acompañamiento al docente.	Julio-noviembre.	Ninguno.	Ninguno.
3.1 Jornada de información y socialización acerca de los tipos de evaluación y de los instrumentos de evaluación.	Marzo.	Ninguno.	Ninguno.
3.2 Aplicación de los instrumentos de evaluación.	Abril, mayo y junio.	10.00 copias.	Recursos propios.
3.3 Revisión de evidencias obtenidas durante la aplicación de instrumentos de evaluación.	Junio	Ninguno	Ninguno
3.4 Análisis y sistematización de los resultados de los instrumentos de evaluación.	Junio	Ninguno	Ninguno
3.5 Informe de los resultados de la evaluación de los docentes.	Julio y noviembre	S/.10.00	Recursos propios

Figura 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Nuestra participación en el desarrollo de cada uno de los módulos formativos nos ha permitido adquirir las orientaciones necesarias para la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico y en consecuencia llevar a cabo el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de rendimiento académico en la competencia resuelve problemas de cantidad y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró a todos los actores de la I.E. N° 80092 “Carlos Wiese”

El módulo de inducción brindó las orientaciones y lineamientos para la generación del cambio en todas las instituciones educativas, lo que nos ha permitido una sensibilización y acercamiento a nuestra realidad educativa con el fin de identificar los problemas que más afectaban a nuestros estudiantes en el logro de las competencias de sus aprendizajes. Es así que logramos identificar como problema el Bajo nivel de rendimiento académico de los estudiantes del IV ciclo de educación básica regular en la competencia Resuelve problemas de cantidad.

El módulo I Introductivo se desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, así como también para la formulación de alternativas de solución al problema priorizado, en este caso el Bajo nivel de rendimiento académico en la competencia Resuelve problemas de cantidad. Con respecto al módulo II de Planificación Escolar nos permitió analizar cada uno de los procesos de la gestión escolar para luego determinar aquellos que estaban involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado.

El módulo III, relacionado con la Participación y Clima Institucional nos permitió identificar su incidencia en la problemática priorizada y se elaboró el informe del diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés. Para esto se procedió a la generación o construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se logró recoger información gracias a la ficha de monitoreo sobre el desempeño docente en el área de matemática y las apreciaciones de los docentes acerca del monitoreo y acompañamiento del Equipo Directivo, así como también sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo del área de matemática en la competencia Resuelve problemas de cantidad.

En lo relacionado al módulo IV Desarrolló de la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, nos brindó los lineamientos y orientaciones

para culminar con el diagnóstico. Se procedió en este sentido al procesamiento de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos. Dichos resultados fueron analizados e interpretados, sirviendo dicha información para la toma de decisiones.

Finalmente, con el módulo cinco denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, nos permitió identificar el Enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su inserción en el diseño del Plan de Acción. También se brindaron las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción y la formulación de acciones específicas para dar solución al Bajo nivel de rendimiento académico en la competencia Resuelve problemas de cantidad, planteando de esta manera una alternativa de solución a la problemática priorizada. Para concluir, podemos decir también que el Plan de Acción es el producto y resultado de la participación activa de todos y cada uno de los actores de la Comunidad Educativa y que se ha hecho realidad con el aporte de los módulos antes mencionados.

10. Lecciones Aprendidas

En la ejecución del plan de acción formamos comisiones para ir paso a paso y así se logró identificar varios aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

- La elaboración de un diagnóstico involucrando a todos los actores de la comunidad a partir de la aplicación de instrumentos que abarquen los aspectos más importantes para que se pueda recoger información relevante permitirá identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes desde los diferentes escenarios y roles.

- Es necesario que los docentes se empoderen y establezcan una cultura evaluativa, como elemento fundamental de su práctica pedagógica lo cual permitirá tener una visión diferente de lo que es la evaluación del desempeño docente, en ese sentido, es importante que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas y confusiones sobre la evaluación que se realiza desde la institución educativa.

- Es importante que la IE cuente con un Plan de Acción de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que respondan a las demandas de los docentes y estudiantes lo cual permitirá realizar oportunamente el seguimiento de las mejoras de la práctica pedagógica tomando decisiones oportunas redundando en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Referencias

- Castillo, J. (2016). Acompañamiento Pedagógico a Instituciones Educativas Multigrado.
- Ministerio de Educación (2014). Protocolo de acompañamiento pedagógico.
- Ministerio de Educación (2014). Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes.
- Ministerio de Educación (2014). Marco del buen desempeño del directivo.
- Ministerio de Educación (2015). Compromisos de Gestión Escolar.
- Ministerio de Educación (2016). Currículo Nacional de Educación Básica.
- Ministerio de Educación (2016). Programación Curricular de Educación Primaria.
- Ministerio de Educación (2017). Norma técnica del 2017 - RM 627-2016.
- Zavala, E. (2015). Estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento pedagógico.
- Ministerio de Educación del Perú (2013) Marco del Buen Desempeño Docente.
- Ministerio de Educación del Perú. (2013). Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Lima: Minedu. (2014). Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación del Perú. (2013) Marco del Buen Desempeño del Directivo. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016) Currículo Nacional. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú (2017) Texto módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.
- Ministerio de Educación del Perú (2017) Texto módulo 3 participación y clima institucional.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- Cornejo, R. y Redondo, J. (2001). Gestión del clima escolar desde el liderazgo educativo. Recuperado de <https://search.myssearch.com/web?q=Cornejo+yRedon>

ndo+2001&apn_uid=983734DC-540F-4FDC-996640C3F8B3CB8&b=ttb&doi=2017-10-30&gct=tab&guid=.

Espinoza Astudillo, Iván (2006) Convivencia escolar en una escuela básica municipal.

Recuperado http://repositorio.unab.cl/xmlui/bitstream/handle/ria/1487/Espinoza%20Ivan_Tesis%20%20Convivencia%20Escolar%20en%20una%20Escuela%20Básica%20Municipal%20de%20la%20.pdf?s

Ministerio de Educación del Perú (2006). Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima. Lima:UMC.

Recuperado de <http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/cualitativo/estudio>.

Ministerio de Educación del Perú (2012). Marco de Buen Desempeño Docente.

Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU. Recuperado de <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450da43d-bd8cd65b4736>