

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTEARRICO

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 DE LOS ESTUDIANTES DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE” DEL DISTRITO DE CASA GRANDE, PROVINCIA DE ASCOPE, UGEL ASCOPE – LA LIBERTAD.

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

CABRERA CASTILLO, Jorge Luis

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	9
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1. Resultados cuantitativos	9
2.1.2. Resultados cualitativos	10
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE., Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo.....	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	13
4. Planteamiento de Alternativas de Solución.....	18
5. Sustentación de las Alternativas de Solución Priorizadas.....	22
5.1. Marco Conceptual.....	22
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente....	22
5.1.1.1. Monitoreo Pedagógico.....	22
5.1.1.1.1. Definición.....	22
5.1.1.1.2. Estrategias.....	22
5.1.1.1.3. Instrumentos.....	23
5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico.....	23
5.1.1.2.1. Definición.....	23
5.1.1.2.2. Estrategias.....	24
5.1.1.3. Evaluación de la Práctica Docente.....	24
5.1.1.3.1. Definición.....	24
5.1.1.3.2. Tipos.....	25
5.1.1.3.3. Instrumentos.....	25
5.1.2 Área curricular de Matemática.....	25
5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática.....	25
5.1.2.2. Competencia.....	26
5.1.2.2.1. Definición.....	26

5.1.2.3. Resolución de problemas en el área de Matemática.....	27
5.1.2.3.1. Estrategias Metodológicas para promover la resolución de problemas.....	27
5.1.2.3.2. Procesos pedagógicos del área de Matemática.....	30
5.1.2.3.3. Procesos didácticos del área de Matemática.....	30
5.1.2.3.4. Recursos y materiales educativos del área de Matemática.....	31
5.1.2.3.5. Instrumentos de evaluación.....	32
5.1.2.3.6. Estrategias para favorecer el clima escolar.....	32
5.2. Experiencia Exitosa.....	33
6. Diseño del Plan de Acción.....	35
6.1 Objetivos.....	35
6.1.1 Objetivo general.....	35
6.1.2 Objetivos específicos.....	35
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	36
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	39
8. Presupuesto.....	45
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	46
10. Lecciones Aprendidas.....	48
Referencias.....	50

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	08
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	14
<i>Figura 3</i> Rol del directivo como líder pedagógico.....	17
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	38
<i>Figura 5.</i> Matriz del plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	43
<i>Figura 6.</i> Inventario de riesgos y medidas a adoptar.....	44
<i>Figura 7.</i> Cuadro de presupuesto de Plan de Acción.....	45

Introducción

El presente trabajo académico se realiza en la Institución Educativa (IE) “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Casa Grande, provincia de Ascope, región La Libertad; que brinda servicio educativo en el nivel secundaria, incluido en el modelo educativo Jornada Escolar Completa (JEC). El trabajo académico tiene por finalidad atender la problemática encontrada y dar respuesta a las necesidades y demandas de la institución educativa; ello contribuirá a la mejora continua de la gestión escolar, mediante la toma de decisiones estratégicas, involucrando la participación de los diversos actores educativos y el mejoramiento permanente de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Este trabajo académico está estructurado en diez acápites: el primero, presenta la identificación de la problemática, en la que desarrolla las características del contexto socio cultural, las oportunidades y amenazas y las características de la institución educativa misma, sus fortalezas y debilidades; la formulación del problema identificado, encontrando sus causas y sus efectos, haciendo uso de la técnica del árbol de problemas que va a permitir una alternativa de solución. El segundo acápite, refiere el diagnóstico en el que se visualiza los resultados de instrumentos aplicados, cuantitativos y cualitativos, también trata la relación del problema priorizado con la visión de cambio, los procesos de la IE, los compromisos de gestión escolar y el marco del buen desempeño directivo (MBD Directivo), que permitirá encontrar el camino para la solución del problema.

Seguidamente, se encuentra la caracterización del rol como líder pedagógico, las características del director según las cinco dimensiones del liderazgo de Viviane Robinson, absolviendo las preguntas ¿Qué debo hacer para solucionar el problema? ¿Por qué? ¿Para qué lo hago? Asimismo, el cuarto acápite, refiere el planteamiento de alternativas de solución al problema priorizado, estableciendo como solución pertinente el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica (MAE), por su vinculación simultánea con la gestión curricular, quinta y sexta competencia del MBD Directivo, cuarto compromiso de gestión, así como también con los procesos de gestión. A continuación, se presenta la sustentación de las alternativas de solución priorizadas en la que se desarrolla el marco conceptual y las experiencias exitosas.

En el sexto acápite, se desarrolla el diseño del plan de acción, aquí se encuentran los objetivos, tanto general como específicos, expresados en la matriz del plan de acción. En el acápite siguiente, se plantea el plan de monitoreo y evaluación del plan de acción, instrumento de mucha importancia para garantizar el logro de los objetivos programados. En el octavo acápite se programa el presupuesto del plan de acción, sección en la que se calcula, establece y desarrolla el límite de costos y de tiempos que permitirán la concreción del plan de acción.

En el penúltimo acápite, descripción del proceso de elaboración del plan de acción, se encuentra un resumen de todo el trabajo desplegado desde el inicio del programa en la identificación de la problemática y caracterización del contexto socio – cultural de la institución educativa, búsqueda de los problemas, análisis de los mismos para identificar el problema a priorizar y superar, a continuación el análisis de las alternativas de solución eligiendo el MAE, constando las experiencias, los impases encontrados, la búsqueda de sustento teórico necesario para los temas que trata el presente trabajo académico, hasta la culminación.

El décimo y final acápite, lecciones aprendidas se refiere a las experiencias significativas que se han encontrado a lo largo de la elaboración del presente trabajo académico y que merecen ser tenidas en cuenta, como por ejemplo la importancia de partir de un diagnóstico, la necesidad el trabajo colaborativo, la operativización del MAE como solución priorizada, la participación de toda la comunidad educativa en la solución de los problemas institucionales, la importancia de considerar las cinco dimensiones de Viviane Robinson para una buena gestión educativa, la promoción de una cultura de evaluación formativa, la necesidad de impulsar las comunidades profesionales de aprendizaje, el fomento de una gestión educativa basada en procesos, culminando éste trabajo con las referencias.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del contexto socio – cultural de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre”

La Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre”, del nivel secundaria, con jornada escolar completa (JEC), está ubicada en el distrito de Casa Grande, provincia de Ascope, región La Libertad, en la parte central y principal de la localidad de Roma a una cuadra de la Plaza de Armas, rodeada de instituciones y lugares públicos como, concejo menor, comisaría, mercado, iglesia, estadio, contrata, jardín de infancia, piscina y paradero y al pie del cerro El Mirador, que le brinda presencia panorámica y seguridad al pueblo ante un posible desborde del río Chicama. Se ubica además, en la margen derecha del citado río, que desemboca al Océano Pacífico.

El poblador romano destaca en el deporte y en el arte. La comunidad romana es de aproximadamente 3 000 familias, entre población central y circundante y la posibilidad de trabajo de los padres de familia es favorable por la existencia de una gran fuente laboral, como es, la empresa agroindustrial Casa Grande S.A. y otras empresas menores como granjas y trabajos agrícolas ocasionales, destaca en esta parte la posesión de muchas familias de una parcela de tierra de cultivo, las cuales fueron apropiadas de hecho y les sirve para su provisión de verduras y fruta, así también se encuentran las empresas individuales o familiares, como panaderías, talleres de construcciones metálicas y soldadura, carpinterías, talleres de mecánica, venta de comidas y otros.

La comunidad romana presenta una serie de necesidades y demandas como el servicio insuficiente de agua potable, por horas e interdiario, la falta de espacios de esparcimiento sano, frecuencia de bailes sin ningún control, incremento de la delincuencia, pandillaje, alcoholismo, drogadicción, familias disfuncionales, madres solteras jóvenes; ante estas necesidades, Roma tiene un gran potencial turístico, como, construcciones antiguas y lugares con valor histórico, como la contrata, ambiente administrativo donde trabajó el gran poeta inmortal, peruano de trascendencia mundial, César Abraham Vallejo Mendoza, por los años 1 912.

Así también destacan la casa hacienda, restos arqueológicos, como huacas de Faña y Cepeda y la imponente presencia del cerro “El Mirador”, en cuyas faldas y pie se asienta el poblado Roma y desde cuya cima se puede apreciar el impresionante paisaje de sembríos de caña de azúcar, río Chicama y pueblos cercanos, además sobre él existe mitos y leyendas como “el compadre y la comadre”, “el carbunco”, “la casa del Hacendado”, “el ahogado”. Asimismo, la existencia de un proyecto turístico completo de desarrollo auto sostenible, que enlaza la historia con los recursos históricos y turísticos mencionados y la creación de puestos de trabajo, que reclama su implementación.

La IE fue creada con Resolución Suprema N° 542 del 09 de abril de 1966 y originalmente, se llamó “Colegio Nacional Mixto Roma”, cambiando el año de 1987, al nombre que ostenta actualmente; es una institución de educación básica regular (EBR), con una población escolar de 300 estudiantes, distribuidos en 12 secciones de primero a quinto grado y una plana de 43 personas entre docentes y administrativos. A partir del año 2016 está considerada en el modelo de servicio educativo jornada escolar completa, lo que ocasionó algunos contratiempos, el almuerzo escolar dentro de la institución, el aumento de las horas de clase de 7 a 9 horas por día, las mismas que han sido superadas.

Pero a su vez, este nuevo modelo educativo otorga algunas ventajas comparativas muy importantes, como la dotación de equipamiento tecnológico moderno, sustantiva mejora en infraestructura, incremento de personal de apoyo profesional, como administrador, psicólogo, coordinador de innovación y soporte tecnológico, asimismo, personal de vigilancia y mantenimiento. De la misma manera, plataformas de capacitación docente y provisión de material para la mejora del proceso de enseñanza – aprendizaje.

El área institucional es de 8 032 m², es relativamente amplia, en la infraestructura predominan las paredes de adobe y barro sobre todo en el perímetro, las cuales tienen una antigüedad aproximada de un siglo, algunos ambientes interiores también tienen esta antigüedad, con paredes de adobe, techos predominantemente de fibrocemento, las construcciones más actuales son de material noble con techos aligerados, consta de 6 pabellones, distribuidos en 2 sectores, en el primer sector, se ubican 3 pabellones y en ellos, los ambientes administrativos, 1 biblioteca, 1 dirección – secretaría, 1 laboratorio, 1 sala de profesores, 1 sala de cómputo, 9 aulas, 1 ambiente de educación

física, 2 baños para estudiantes, 2 baños para docentes, 1 patio de recreación y 1 proskenio.

En el segundo sector, se ubican 3 pabellones, en los cuales se instalan 3 aulas, 1 ambiente para coordinadores, 1 ambiente para psicología, 8 ambientes de usos múltiples, 1 aula de innovaciones pedagógicas, 1 taller polifuncional, 2 baños para estudiantes, 1 loza deportiva moderna y otra de menor condición, pero dotada de una tribuna que sirve de protección contra el sol en las horas punta del mediodía; asimismo un ambiente techado y acondicionado para comedor.

Existen servicios higiénicos suficientes, para estudiantes, varones, mujeres, y para profesores, pero la dificultad mayor es la provisión de agua potable, la misma que se recibe por espacio de una hora, dejando un día, tiempo que no alcanza para lograr almacenar la cantidad suficiente para cubrir la necesidad de la población escolar de cerca de 350 personas, además de la necesaria para la limpieza de los ambientes, así como también, regar las partes de patio que son de tierra y áreas verdes exteriores.

La relación de la comunidad educativa, es cordial, pues se cuenta con el apoyo de las organizaciones internas a la IE como: equipo directivo, concejo educativo institucional (CONEI), asociación de padres de familia (APAFA), municipio escolar, promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de sus integrantes desde el ámbito que le corresponde, coordinan para alcanzar el objetivo de lograr mejores aprendizajes en la resolución de problemas en el área de Matemática de los estudiantes. Igualmente, las organizaciones locales externas como concejo menor, iglesia, tenencia gobernación, comisaría, posta médica y líderes de la comunidad acuden al llamado de la institución educativa, en apoyo de logros de aprendizaje de los estudiantes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

De acuerdo al análisis de los resultados de aprendizaje de la evaluación censal de estudiantes (ECE) en el año escolar 2015 brindado por el Ministerio de Educación (MINEDU), los promedios a nivel nacional, regional y básicamente local en el área de matemática, son desalentadores. La Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Roma, Casa Grande, no es ajena a esta problemática, teniendo como

resultados que el 41,00% de estudiantes, se ubica en el nivel inicio y el 49,20% en previo al inicio; es por ello que se plantea el siguiente problema nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática, de los estudiantes del VI ciclo de EBR, de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Casa Grande, provincia de Ascope, UGEL Ascope – La Libertad.

Luego del resultado de la evaluación censal de estudiantes 2015, es que se fija la atención en los niveles de logros de aprendizaje de los estudiantes y se procede a comprobar tal resultado en las actas de calificaciones finales de los años anteriores, así se corrobora la grave situación, los estudiantes de la IE “Víctor Raúl Haya de la Torre”, se encuentran en los más bajos niveles de logros de aprendizaje, sobre todo en el área curricular de Matemática, salvo en contados casos en donde se encuentra estudiantes con calificaciones sobresalientes con capacidad de competir en cualquier contexto nacional e internacional.

Ante esta realidad, se propone la técnica del árbol de problemas para analizar la situación presentada, deduciendo las principales causas, factores con los que se vinculan, efectos que producen, así como también las correspondientes alternativas de solución. La primera causa, inadecuado manejo de los procesos pedagógicos y didácticos de los docentes en las sesiones de aprendizaje, teniendo éste su origen en el relativo desconocimiento del enfoque por competencias, más específico, aún, en la ineficiente aplicación de métodos y técnicas para la resolución de problemas.

El factor que se relaciona con esta primera causa es la gestión del currículo, específicamente en la poca motivación de los docentes de matemática, como se puede verificar en la carpeta pedagógica de los mismos, que todavía no asimilan las estrategias de las rutas de aprendizaje brindadas por el MINEDU, esto produce como efecto, capacidades limitadas para la solución de problemas de matemática en los estudiantes. Se propone como alternativa de solución la realización de un taller sobre manejo de los procesos pedagógicos y didácticos en las sesiones de aprendizaje.

Una segunda causa, es el escaso uso de recursos y materiales educativos por los docentes, es decir, los docentes no utilizan material concreto en forma pertinente y suficiente para fijar y desarrollar adecuadamente las competencias y capacidades del área curricular, esta causa tiene como factor asociado, la gestión del currículo, en lo que corresponde a las condiciones en que los docentes brindan el servicio al hacer uso del material educativo existente en la IE y el desinterés del docente en elaborarlo,

ocasionando con todo esto, estudiantes desmotivados, sin interés por aprender matemática. Se propone como alternativa de solución la realización de círculos de interaprendizaje para socializar y enriquecer experiencias sobre elaboración y uso de recursos y materiales didácticos.

Como una tercera causa, se encuentra, inadecuado uso de instrumentos de evaluación. Los instrumentos de evaluación utilizados no responden de forma pertinente al nuevo enfoque por competencias que es formativo, teniendo como factor asociado la gestión del currículo, vinculado con las capacidades profesionales porque se realiza la aplicación de una evaluación estándar con resultados heterogéneos, como consecuencia los docentes no consideran los ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes, debido a la escasa capacitación sobre este tema, originando todo esto, como efecto, una evaluación de contenidos matemáticos en forma tradicional. La alternativa de solución es la realización de taller sobre uso de instrumentos de evaluación en el área de Matemática.

Una cuarta causa, es el escaso monitoreo y acompañamiento de la labor docente, por múltiples actividades administrativas que distraen la gestión pedagógica del director. El factor asociado a esta causa es la inadecuada gestión del MAE, en lo que corresponde a la planificación (propósito y condiciones) lo que dificulta se cuente con información real y sistematizada de los procesos de aprendizaje de los estudiantes, así como del desempeño docente. Todo esto, sumado a la desactualización de los docentes en los enfoques didácticos, lleva a la improvisación, en la planificación y el desarrollo de sus clases. La alternativa de solución será la aplicación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación propuesto.

Una última causa, es incumplimiento de las normas de convivencia escolar por los estudiantes. En la escuela no siempre se entiende la importancia de las normas y acuerdos de convivencia que se han socializado y establecido, no solo con los estudiantes, sino también con los docentes, trabajadores y padres de familia, las mismas que están contenidas en el reglamento interno; el factor asociado con esta causa, es la convivencia, vinculada a la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, como resultado de ello se produce el incumplimiento a las mismas, lo que trae consecuencias en los resultados de logros de aprendizaje y en la formación actitudinal del estudiante. Como alternativa de solución requerimos de talleres de sensibilización de las normas de convivencia escolar.

Es importante puntualizar que el problema nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática, es superable si se apoyan las acciones educativas en las fortalezas, como las capacidades de los estudiantes en el deporte y el arte, estar incluido en el modelo educativo JEC y el apoyo de las organizaciones internas a la IE como: equipo directivo, concejo educativo institucional (CONEI), asociación de madres y padres de familia (APAFA), así como las oportunidades que ofrece el contexto de estar en el ámbito de la empresa agroindustrial Casa Grande S.A., existencia de un gran potencial histórico, turístico de la zona, contar con una amplia área institucional y autoridades locales, que serán aprovechadas académicamente en el planteamiento de estrategias para promover la resolución de problemas como espacio o escenario de aprendizaje.

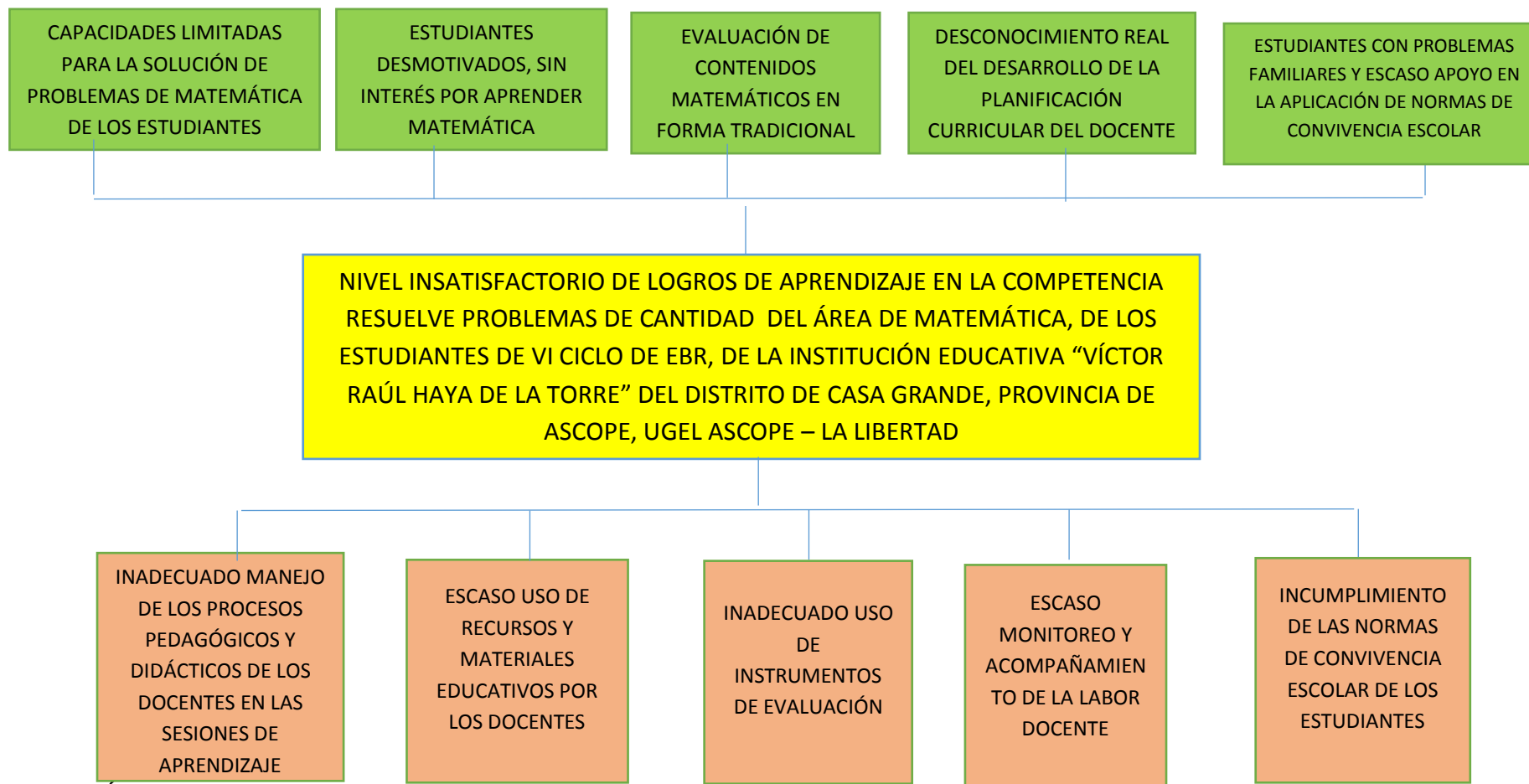


Figura 1. Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Los instrumentos aplicados brindan resultados tanto cuantitativos como cualitativos, los mismos que van a servir para tomar las medidas correctivas que ayuden a superar el problema identificado nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática, de los estudiantes de VI ciclo de EBR, de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Casa Grande, provincia de Ascope, UGEL Ascope – La Libertad.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Los resultados de la aplicación de la ficha de monitoreo a tres docentes del área de Matemática, muestran que 67% de ellos, tiene dificultades en el manejo de los procesos pedagógicos y didácticos en la sesión de aprendizaje. Asimismo, se encuentra que el 33% de docentes presenta dificultades en el uso de recursos y materiales educativos en el desarrollo de su sesión de aprendizaje, propiciando de esta manera, el aburrimiento de los estudiantes, por no despertar el interés en el tema que están tratando. También podemos observar que un 67% de docentes presenta inadecuados instrumentos de evaluación que no se condicen con la intención de la evaluación formativa y por el contrario usando métodos tradicionales que convierten al estudiante en un mero receptor de conocimientos.

Todas estas situaciones se dan debido a motivos como la escasa participación de los docentes en el trabajo colegiado, al deficiente conocimiento del enfoque del área de Matemática, que es el enfoque centrado en la resolución de problemas, sumado a ello el escaso monitoreo realizado por el directivo, el mismo que es sobre cargado con trabajo administrativo y documentario a pesar de que a nivel superior se dice lo contrario.

Finalmente, en el aspecto de la gestión del clima escolar en el aula, presenta un 67% de dificultad en el indicador del cumplimiento de las normas de convivencia escolar por los estudiantes. En torno a esta situación se puede afirmar que se da por la escasa práctica de estrategias orientadas a la promoción de normas y acuerdos de convivencia por los docentes, agravada por la poca o nula participación de los padres de familia para asumir una adecuada consejería desde el hogar.

2.1.2 Resultados cualitativos. En la IE “Víctor Raúl Haya de la Torre”, de Roma, según las percepciones de los docentes, presenta dificultades en el aspecto de acompañamiento que realiza el directivo, en parte por la deficiente planificación, pues no operativiza el plan de visita al docente. También, consideran que se ha socializado y/o contextualizado la ficha de monitoreo, pero por otro lado, afirman que tal monitoreo se realiza con poca frecuencia, y de manera discontinua, no promueve espacios suficientes para la reflexión crítica de la práctica docente, que brinde una retroalimentación adecuada y deje solamente la alternativa de la autoevaluación docente como parte de la mejora de los aprendizajes.

El Monitoreo Pedagógico es una tarea que debe realizar el equipo directivo de la institución educativa, con el fin de buscar y recoger “in situ”, de manera oportuna, información pertinente y confiable que le guíe en su busca del mejoramiento del desempeño de sus docentes, su meta será elevar la calidad educativa de su institución, para esto buscará la ejecución de acciones de acompañamiento que le lleven a la excelencia educativa.

Asimismo, los docentes consideran que el directivo no cumple su rol como líder pedagógico, al no lograr identificar las fortalezas y debilidades del desempeño docente a través de una información real y fidedigna. La reflexión crítica sobre la propia práctica es fuente de autoformación y producción del saber pedagógico porque no solo se debe evaluar la adecuación de los medios, recursos y estrategias, sino que se debe hacer un análisis profundo del propio accionar docente generando la deconstrucción para identificar las fortalezas y las debilidades. (MINEDU, 2017).

Los docentes, además, en el aspecto normas de convivencia, enfatizan que se tiene deficiencias en el involucramiento y apoyo de los padres de familia para inculcar el respeto a las normas y acuerdos de convivencia escolar por parte de sus hijos a pesar que esto debe ser consecuencia de la forma democrática en que han sido construidas y adoptadas, después de haber sido socializadas y consensuadas por toda la comunidad educativa. Para Carmen Jurado Gómez (2009, p. 02)

Es necesaria la participación de los padres y madres, siendo los responsables de la educación integral de sus hijos y la escuela por lo tanto tiene una función de apoyo a esa familia. Mediante esa colaboración mutua se pretende el intercambio de información, compartir esfuerzos y colaborar para acercar el sistema educativo al estudiantado, de esa manera se garantiza una satisfactoria evolución del proceso educativo.

La organización de la institución educativa debe permitir que las madres y padres puedan participar activamente en el trabajo del centro escolar. Una escuela participativa e inclusiva lleva a cabo una metodología activa que promueve la participación de toda la comunidad escolar, teniendo como consecuencia la consolidación de un grupo donde todos se sienten parte y de esta manera se garantiza la conexión con la vida fuera del local educativo. Todo esto repercutirá en la mejora de la calidad de la educación.

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo académico es, nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática de los estudiantes de VI ciclo de EBR, de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Casa Grande – provincia de Ascope - UGEL Ascope – La Libertad, el mismo que tiene relación con la visión de cambio, los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el marco del buen desempeño directivo (MBD Directivo).

Para el diagnóstico del problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos, los resultados de los instrumentos cuantitativos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades en el manejo de los procesos pedagógicos y didácticos en la sesión de aprendizaje, asimismo, en el uso de recursos y materiales educativos en el desarrollo de su sesión de aprendizaje. También presenta dificultades en la pertinencia de la elección de los instrumentos de evaluación que emplea. Finalmente, en el aspecto de la gestión del clima escolar en el aula, presenta dificultades en el indicador del cumplimiento de las normas de convivencia escolar por los estudiantes. Todo esto es, debido a la escasa participación de los docentes en el trabajo colegiado y al poco conocimiento del enfoque del área de Matemática.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos; (PE03.3): Adoptar medidas para la mejora continua, (PO02.1): realizar la programación curricular, (PO03.1): Desarrollar trabajo colegiado, PO04.1: Desarrollar sesiones de aprendizaje, PO04.4: Evaluar aprendizajes, PO05.1:

Promover la convivencia escolar, PO05.4: Vincular la IE con la familia; consecuentemente, del análisis anterior y la comparación con los compromisos de gestión escolar se puede afirmar que no se ha cumplido los compromisos, 1: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y 5: Gestión de la convivencia en la IE.

Asimismo, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: El monitoreo y acompañamiento se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como generar espacios de reflexión crítica. Sin embargo, no se realiza de manera frecuente y continua, a pesar que se han socializado los instrumentos de monitoreo con la comunidad educativa. Por otro lado, las reuniones de trabajo colegiado sí se han realizado, pero muchas veces se han convertido en espacios de reuniones con tratamiento de temas ajenos a la intención del fortalecimiento de las capacidades del docente.

Estos datos encontrados, vinculan el problema con los procesos de gestión de la institución educativa; (PE01.3): formular el PAT, (PO03.3): realizar acompañamiento pedagógico, (PS01.2): monitorear el desempeño y rendimiento. Por tal motivo, en este caso, podemos concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa.

En general, los resultados de los instrumentos aplicados, tanto cuantitativos como cualitativos, nos permiten inferir una relación del problema con algunas competencias del MBD Directivo, éstas son: la competencia tres: 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.

Igualmente, se relacionan con la competencia cinco: 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. Finalmente, encontramos una relación con la competencia seis: Gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta para el logro de las metas de aprendizaje.

El reto que tiene el equipo directivo es, fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la capacidad resolución de problemas, mediante la implementación de

un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre”, de Roma, del distrito de Casa Grande, provincia de Ascope, UGEL Ascope – La Libertad.

Asimismo, se proponen como desafíos: Contar con docentes empoderados del Currículo Nacional para la Educación Básica 2017, currículo nacional de educación básica y de estrategias para el desarrollo de sesiones de aprendizaje significativas, entretenidas y pertinentes, igualmente empoderados y comprometidos con el enfoque ambiental y el desarrollo sostenible, de otro lado, el directivo organiza su tiempo para operativizar el proceso de monitoreo y acompañamiento al docente.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática, de los estudiantes de EBR de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Casa Grande – Ugel Ascope – La Libertad	Resultados cuantitativos: Los resultados de la aplicación de la ficha de monitoreo a tres docentes del área de Matemática de la IE “Víctor Raúl Haya de la Torre”, muestran que 67% de ellos, tiene dificultades en el manejo de los procesos pedagógicos y didácticos en la sesión de aprendizaje. Asimismo, se encuentra que el 33% de docentes presenta dificultades en el uso de recursos y materiales educativos en el desarrollo de su sesión de aprendizaje. También podemos observar que un 67% de docentes presenta inadecuados instrumentos de evaluación. Finalmente, en el aspecto de la gestión del clima escolar en el aula, presenta un 67% de dificultad en el indicador del cumplimiento de las normas de convivencia escolar por los estudiantes.	PE03.3: Adoptar medidas para la mejora continua. PO02.1: Realizar la programación curricular. PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado. PO04.1: Desarrollar sesiones de aprendizaje. PO04.1: Evaluar aprendizajes PO05.1: Promover la convivencia escolar. PO05.4: Vincular la IE con la familia.	Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE. Compromiso 5: Gestión de la convivencia en la IE. Compromiso 4:	Competencia 3: 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 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

	Resultados cualitativos: En la IE “Víctor Raúl Haya de la Torre”, de Roma, según las percepciones de los docentes, se presenta dificultades en el aspecto de acompañamiento que realiza el directivo, en parte por la deficiente planificación, pues no operativiza el plan de visita al docente. También, consideran que se ha socializado y/o contextualizado la ficha de monitoreo, pero por otro lado, afirman que tal monitoreo se realiza con poca frecuencia, y de manera discontinua, no promueve espacios para la reflexión crítica de la práctica docente y brinde una retroalimentación adecuada y deje solamente la alternativa de la autoevaluación docente como parte de la mejora de los aprendizajes.	PE01.3: Formular el PAT. PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico. PS01.2: Monitorear el desempeño y rendimiento.	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	Competencia 6: Gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje.
--	--	---	---	---

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 cinco dimensiones que direccionan el trabajo pedagógico y se vinculan con el problema priorizado, nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática, de los estudiantes de VI ciclo de EBR, de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre”, del distrito de Casa Grande, provincia de Ascope, UGEL Ascope – La Libertad.

La primera de estas dimensiones es el establecimiento de metas y expectativas, en referencia a esta dimensión y al problema priorizado se plantea: establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Matemática, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se persigue debe ser compartido por todos los actores educativos, pues esto va a posibilitar que todas las miradas sean congruentes permitiendo la mejora en logros de aprendizaje.

La segunda dimensión es la asignación de recursos en forma estratégica, con respecto al problema priorizado, ésta dimensión plantea al líder, haciendo uso de su experticia, conseguir, distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos necesarios en la IE y ponerlos a disposición de los docentes, para que éstos a su vez los pongan al alcance de los estudiantes, para su uso, en el desarrollo de la capacidad resolución de problemas en el área de matemática, en todas las aulas. Se hacen necesarias estas acciones porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, interesantes, motivadoras y posibiliten el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes.

La tercera dimensión, según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, esta dimensión, con respecto al problema priorizado, plantea la importancia de realizar el monitoreo, acompañamiento y evaluación al personal docente del área de Matemática, porque permite recoger información de su labor, determinar sus debilidades y fortalezas, continuar con la reflexión crítica personal, asesorar oportunamente y lograr que el acompañamiento posibilita la mejora de su práctica pedagógica en la capacidad de resolución de problemas.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se recomienda organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas, promoviendo la autocapacitación docente con relación a la resolución de problemas en el área de matemática y la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje. Es muy importante realizar estas acciones, porque permite a los docentes intercambiar ideas, consensuar metodología, socializar experiencias relacionadas con su práctica en resolución de problemas, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su desempeño en aula.

En la última dimensión de Viviane Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo, en referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea, gestionar espacios pedagógicos y administrativos suficientes, adecuados e implementados para la solución pacífica y democrática de conflictos y el trabajo colaborativo en resolución de problemas en el área de matemática que permitan que el docente se enfoque en la enseñanza y el estudiante en el aprendizaje, es muy importante dotar de estas condiciones a los espacios pedagógicos porque permite un trabajo cómodo y eficiente que garantiza una mayor predisposición para mejorar los aprendizajes de los estudiantes al sentir una seguridad tanto interna como externa.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Establecer metas de logros de aprendizaje en el área de matemática, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora.	Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se persigue debe ser compartido por todos los actores educativos, lo que va a posibilitar que todas las miradas sean congruentes para que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
Uso estratégico de los recursos	Conseguir, distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos necesarios en la institución educativa y poner a disposición de los docentes, para que éstos a su vez los pongan al alcance de los estudiantes, para su uso, en el desarrollo de la capacidad de resolución de problemas en el área de matemática, en todas las aulas.	Porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, interesantes, motivadoras y posibiliten lograr aprendizajes significativos en los estudiantes, en el área de matemática.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Plantea la importancia de realizar el monitoreo, acompañamiento y evaluación al personal docente del área de matemática.	Permite recoger información de su labor, determinar sus debilidades y fortalezas, continuar con la reflexión crítica personal, asesorar oportunamente y lograr que el acompañamiento posibilita la mejora de su práctica pedagógica en la capacidad de resolución de problemas.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes.	Organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas, promoviendo la autocapacitación docente con relación a la resolución de problemas en el área de matemática y la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje.	Permite a los docentes intercambiar ideas, socializar experiencias relacionadas con su práctica en resolución de problemas, consensuar metodología, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su desempeño en aula.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Gestionar espacios pedagógicos y administrativos seguros, suficientes, adecuados e implementados para la solución pacífica y democrática de conflictos y el trabajo colaborativo en resolución de problemas en el área de matemática, que permitan que el docente se enfoque en la enseñanza y el estudiante en el aprendizaje.	Permite un trabajo cómodo y eficiente que garantiza una mayor predisposición para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, al sentir una seguridad tanto interna como externa.

Figura 3. Rol del directivo como líder pedagógico.

4. Planteamiento de Alternativas de Solución

El rol del directivo como líder pedagógico es promover las condiciones y velar por la mejora de los aprendizajes y la obtención de resultados óptimos, en este sentido se analizan las diferentes alternativas de solución al problema priorizado nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática, de los estudiantes de VI ciclo de EBR, de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Casa Grande, provincia de Ascope, UGEL Ascope, La Libertad, se considera como alternativa más pertinente, la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) que ayude a mejorar la práctica pedagógica sobre todo en los docentes de Matemática.

Considerando que el MAE, es un conjunto de procesos estructurados que se dan en la institución educativa con la finalidad de generar un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes, en la actitud y desempeño del docente, así como para promover cambios significativos de mejora en la institución educativa, en la gestión curricular, en la convivencia escolar, en el monitoreo, acompañamiento y evaluación propiamente dicho.

La propuesta del MAE implica la atención no solo a los resultados del diagnóstico sino a las necesidades y demandas del contexto donde se ubica la institución educativa, centro poblado de Roma, margen derecha del río Chicama, en las faldas y al pie del cerro El Mirador, Roma viene afrontando diversos problemas sociales como el servicio insuficiente de agua potable, la falta de espacios de esparcimiento, incremento de la delincuencia, pandillaje, alcoholismo, drogadicción, familias disfuncionales, madres jóvenes solteras.

Ante estas necesidades, Roma tiene un gran potencial turístico, como las construcciones antiguas y lugares con valor histórico, contrata, casa hacienda, restos arqueológicos, como huacas de Faña y Cepeda y la imponente presencia del cerro “El Mirador”, cuyas características de contexto se consideran en la planificación curricular para generar situaciones significativas de aprendizaje en el área de Matemática sobre todo en la resolución de problemas como se ha mencionado en el primer acápite.

Se asume al MAE como la alternativa de solución priorizada, porque se vincula con la gestión curricular, el marco del buen desempeño directivo en el primer dominio en su quinta y sexta competencia como se ha mencionado en los primeros acápite. Además se relaciona directamente con el cuarto compromiso de gestión, que hace alusión al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE y también con el quinto, que se refiere a la gestión de la convivencia escolar, ambos, repercuten directamente en los aprendizajes de los estudiantes. Del mismo modo se vincula con los procesos de gestión, (PE01.3): formular el PAT, (PO03.3): realizar acompañamiento pedagógico, (PS01.2): monitorear el desempeño y rendimiento.

Ante todo esto, el directivo como líder pedagógico, 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 propiciar un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), están encomendados de una importante tarea que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes logren sus aprendizajes conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Los docentes como responsables directos del proceso de enseñanza aprendizaje deben realizar y aplicar una programación curricular contextualizada y pertinente, previendo el uso de los materiales y recursos educativos que respondan a los procesos pedagógicos y didácticos, aplicando un uso adecuado de instrumentos de evaluación, atendiendo el enfoque del área; los padres de familia como aliados directos de la IE, deben trabajar en coordinación con los docentes; el personal administrativo tiene la responsabilidad de acondicionar y preparar los ambientes para la realización de las jornadas laborales en un ambiente ordenado y seguro.

La implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados en el proceso de dirección y liderazgo, principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo: (PEO1.3), mediante el intercambio de experiencias, análisis de la propia práctica, realizar una planificación y metodología consensuada, asimismo con la realización del acompañamiento pedagógico: (PO03.3), a través del recojo de información real, veraz para promover

el fortalecimiento de las capacidades docentes sobre las necesidades encontradas mediante la reflexión crítica y la retroalimentación.

Además, el MAE se vincula con el proceso de soporte al funcionamiento de la institución educativa, con la administración de recursos humanos cultivando una cultura de igualdad de oportunidades enfocadas en el monitoreo al desempeño y rendimiento: (PS01.2). En esta perspectiva, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2013), señala al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Por otro lado, Vesub L. y Alliaud A. reconocen que el acompañamiento es un proceso que,

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

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

El rol de líder pedagógico implica el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Matemática de la IE “Víctor Raúl Haya de la Torre” con toda la comunidad escolar; aprovechando y optimizando el uso adecuado de los recursos y materiales educativos de los que existen en la institución educativa y del contexto, del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente con el líder pedagógico y la retroalimentación formativa como factor indispensable; también participar en las horas de planificación colegiada para orientar la labor docente así como difundir y promover las comunidades profesionales de aprendizaje que permitan la mejora en la enseñanza y aprendizaje.

El liderazgo debe promover y asegurar estos espacios de participación de los agentes educativos, organizarlos y comprometerlos en las jornadas de reflexión que realiza la IE, como forma de encontrar los errores y asumir los compromisos de mejora, los círculos de interaprendizaje, como estrategia de aprender en colectivo; buscando los mecanismos y canales para aprovechar las oportunidades que ofrece el contexto, mencionadas ya en acápite anteriores, dentro de un entorno ordenado y saludable tanto docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables en esta tarea de mejorar el logro de los aprendizajes.

Ante todo lo descrito la IE “Víctor Raúl Haya de la Torre”, se propone ser una institución educativa de calidad, con docentes que promueven aprendizajes pertinentes y una formación integral en los estudiantes, con capacidad de resolver problemas en cualquier contexto, propulsores del cuidado y conservación del medio ambiente y del desarrollo personal, familiar, local. En este marco el líder pedagógico promueve la autoevaluación y heteroevaluación en los agentes educativos sobre la práctica pedagógica, las acciones de monitoreo y acompañamiento motivando a la mejora continua entre los mismos.

La retroalimentación de la docencia por pares es una modalidad de evaluación, en la que dos o más profesionales participan de un proceso formativo que tiene por objetivo principal mejorar la calidad de la enseñanza a partir del trabajo conjunto, haciendo uso de ciertas técnicas y principios para la observación y posterior emisión de juicios constructivos. Por todo lo dicho, es momento de asumir, bajo la conducción del líder pedagógico, al MAE como estrategia para acortar la brecha actual en logros de aprendizaje de los estudiantes y superar el problema nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática, de los estudiantes del VI ciclo de EBR, de la IE “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Casa Grande, provincia de Ascope, UGEL Ascope - La Libertad.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

En esta sección se detalla en forma organizada y sistemática, para que el lector pueda comprender de la mejor manera posible, el objeto de estudio, los temas, conceptos, argumentos, ideas o modelos teóricos necesarios para el tratado del presente trabajo y lo que va a ser usado en su desarrollo, partiendo de lo más general a lo más particular, es decir, monitoreo, acompañamiento, evaluación, área de matemática, resolución de problemas y otros secundarios como definición, estrategias, instrumentos, enfoques.

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. *Definición.* El monitoreo pedagógico se define 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); por esta razón, es importante recoger información sobre el desempeño docente en el desarrollo de la resolución de problemas de los estudiantes para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción. Es así que también podemos decir,

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. (MINEDU, 2014, p.51)

5.1.1.1.2. *Estrategias.* Se conocen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la posterior 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 son:

a. *Visita al aula*. Es el proceso de observación y registro de hechos resaltantes, para posteriormente realizar la asesoría y asumir compromisos en relación a los propósitos establecidos. Su finalidad es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, tomar información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad resolución de problemas.

b. *Autogestión*. Como su nombre lo indica en esta estrategia 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*. Entre 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, se considera dos:

a. *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 de la competencia de resolución de problemas, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de resolución de problemas y clima del aula.

b. *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 y que no están consideradas en la ficha. 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.

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

5.1.1.2.2. *Estrategias.*

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

b. *Círculos de interaprendizaje.* Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un alto grado de participación de los asistentes. Además, demanda el registro de las ideas fuerzas de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión. A través de la red que se teje, se fortalece la comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica educativa.

5.1.1.2.3. *Instrumentos.* Existe diversidad de instrumentos para el acompañamiento pedagógico que son utilizados de acuerdo a las estrategias utilizadas, así por ejemplo para la visita a aula o asesoría individual se utilizan la ficha de observación y el cuaderno de campo; para los círculos de interaprendizaje, la hoja de planificación del evento, la bitácora personal del docente, el material de información o lectura pedagógica, el portafolio docente, y los videos de situaciones pedagógicas; para las pasantías, sesión de clase, para las jornadas de autoformación docente, listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente, la hoja de planificación del evento y el material de información o lectura pedagógica, y otros más.

5.1.1.3. *Evaluación de la práctica docente.*

5.1.1.3.1. *Definición.* Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia”. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10)

5.1.1.3.2. *Tipos*. Cuando se habla de tipos de evaluación, suele encontrarse con muchas confusiones, en educación, de acuerdo al agente evaluador (quién es la persona que evalúa a otra persona o a sí mismo), respecto a un objeto de evaluación (acción). Puede distinguirse claramente entre tres tipos: La autoevaluación, es la que realiza un individuo sobre su propia acción; La coevaluación, es la que realizan distintos individuos que realizan la acción u objeto de evaluación, entre sí (la evaluación que realiza la clase a los distintos grupos de la misma clase que exponen un tema, la evaluación por pares, etc.); La heteroevaluación, es la más conocida, la que realiza una persona (p.ej. en el proceso e/a, el profesor) sobre otra que realiza una acción (prueba, exposición, ensayo, etc.).

5.1.1.3.3. *Instrumentos*. Se distingue dos clases de instrumentos. Los instrumentos o métodos cerrados de información, entre los que destacan tres:

- *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.
- *Escalas de observación*. Permiten el registro sistemático de una serie de rasgos o características a observar en los docentes.
- *Códigos de categorías*. La categorización permite asignar lo que se observa a un sistema de categorías que pueden clasificarse y aprueba distinguir qué conductas son relevantes para nuestro problema de estudio.

También pueden utilizarse los conocidos como métodos abiertos de observación, los que consisten en notas, narraciones, informes, así como películas o cintas de video y suponen un mayor esfuerzo para describir objetivamente el comportamiento y así evitar las interpretaciones erróneas.

5.1.2 Área curricular de matemática.

5.1.2.1. *Enfoque del área de matemática*. En esta área, el marco teórico y metodológico que orienta la enseñanza – aprendizaje corresponde al enfoque centrado en la Resolución de Problemas, este enfoque tiene en cuenta tres fuentes: La Teoría de Situaciones didácticas, la Educación matemática realista, y el enfoque de Resolución de Problemas. Es fundamental entender las situaciones como acontecimientos significativos, dentro de los cuales se plantean problemas cuya resolución permite la emergencia de ideas matemáticas, se dan en contextos, los cuales se definen como espacios de la vida y prácticas sociales, culturales. 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.

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 situaciones 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 enfatiza 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.

5.1.2.2.1. *Definición.* Una competencia se define como la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades, utilizando los recursos del entorno a fin de realizar una tarea específica en cualquier contexto, actuando de manera pertinente y con sentido ético.

Ser competente supone comprender la situación que se debe afrontar y evaluar las posibilidades que se tiene para resolverla. Esto significa identificar los conocimientos y habilidades que uno posee o que están disponibles en el entorno, analizar las combinaciones más pertinentes a la situación y al propósito, para luego tomar decisiones; y ejecutar o poner en acción la combinación seleccionada (Minedu, 2016).

5.1.2.2.2. *Competencia: resuelve problemas de cantidad.* El área de Matemática, según el CNEB, comprende 4 competencias, que son: Resuelve problemas de cantidad; Resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio; Resuelve problemas de gestión de datos e incertidumbre; Resuelve problemas de forma, movimiento y localización. En lo que corresponde a la competencia Resuelve problemas de cantidad, ésta tiene cuatro capacidades: Traduce cantidades a expresiones numéricas; Comunica su comprensión sobre los números y las operaciones, Usa estrategias y procedimientos de estimación y cálculo, Argumenta afirmaciones sobre las relaciones numéricas y las operaciones.

5.1.2.3. Resolución de problemas en el área de Matemática. Algunos alcances para entender mejor la importancia de la resolución de problemas por los estudiantes en el área de Matemática.

Cada vez más, la resolución de problemas matemáticos como actividad escolar, depende de planteamientos metodológicos adecuados que permitan generar ideas desde la observación, la imaginación, la intuición y el razonamiento lógico. A este afán de comprensión hay que añadir la necesidad de extensión, de los conceptos adquiridos, al entorno inmediato en el que el alumno se desenvuelve, con el claro objetivo de aplicar correctamente las relaciones descubiertas, y descubrir otras nuevas que aporten al conocimiento amplitud intelectual (Revista Sigma N° 29, pag.30).

5.1.2.3.1. *Estrategias metodológicas para promover la resolución de problemas en el área de matemática.* En primer lugar es necesario conocer información acerca de que es un problema y su tratamiento, así tenemos que:

Un problema es cualquier cosa que constituye un obstáculo que nos impide alcanzar nuestras metas. También se entiende un problema como una situación en la que se percibe la existencia de una dificultad, la cual se expresa en un desequilibrio entre el estado real de un hecho o fenómeno y un estado ideal, al que se aspira llegar mediante la superación de los obstáculos que caracterizan la dificultad en cuestión (Ruíz y Ríos, 1994).

En un problema podemos observar 3 elementos: los datos, están constituidos por la información que está presente en el problema; los objetivos, constituyen el estado

final o deseado del problema, el pensamiento se encargará de transformar el problema desde el estado inicial hasta el estado final; los obstáculos, son las dificultades propias de las diferentes operaciones que deben realizarse para llegar a la respuesta correcta o solución.

En la actualidad son muchos los investigadores que proponen pasos para la resolución de problemas matemáticos, para el desarrollo de esta investigación se considera a Polya y Schoenfeld. El enfoque de George Polya (1949), que aun habiendo transcurrido tanto tiempo mantiene una cierta vigencia, establece cuatro etapas, que se conciben como una estructura metodológica, y que también podrían aplicarse a problemas incluso no matemáticos de la vida diaria. En la escuela, deben adaptarse a la edad, grado y nivel de desarrollo intelectual de los niños con que se trabaje. Estas fases son:

- Comprensión del problema, en esta etapa se intenta la comprensión del enunciado a través de una lectura analítica del texto, preguntándose cuales son los datos, qué es lo que se desea averiguar, representar gráficamente, dibujar el texto problema, realizar una ordenación espacial y temporal de las acciones del problema.
- Concepción de un plan, es la fase fundamental del proceso de resolución de problemas, una vez comprendida la situación planteada y teniendo clara la meta a la que se quiere llegar, es el momento de planificar las acciones que llevarán a ella, es necesario entonces abordar cuestiones como: para qué sirven los datos que aparecen en el enunciado, qué puede calcularse a partir de ellos, qué operaciones utilizar y en qué orden se debe proceder. Es muy importante organizar la planificación por escrito, de forma clara, simplificada y secuenciada, servirá, además para controlar el proceso de resolución por parte del estudiante, para que el docente reconozca el pensamiento matemático desarrollado durante la ejecución de la tarea.
- Ejecución del plan, en esta fase se pone en práctica el plan concebido para la resolución, en la etapa anterior, aquí se pueden realizar acciones como, comprobar todos los pasos, preguntarse en cada paso ¿qué información he obtenido?, aclarar cada operación matemática con un comentario o comentando lo que se ha hecho y para qué es y finalmente, salir de los impases de las dificultades volviendo al inicio de cada fase.
- Visión retrospectiva, el trabajo con un problema no termina cuando se ha hallado la solución, la finalidad de la resolución de problemas es aprender durante el

desarrollo del proceso, y este termina cuando el alumno siente que ya no puede aprender más de esa situación. Desde este punto de vista, es conveniente realizar una revisión del proceso seguido, para lo cual es preciso, comprobar los datos obtenidos, buscar otras soluciones posibles, asimismo, validar el procedimiento utilizado y plantear nuevos problemas.

El enfoque de Schoenfeld (1983 - 1985), desarrolla una estrategia que abarca cinco fases: Lectura, el sujeto empieza a leer el problema y continúa durante todo el tiempo en silencio o hasta que el sujeto verbalice algo después de la lectura; Análisis, comprender el problema y simplificarlo, incluye los esfuerzos del sujeto por entender el problema, seleccionar una perspectiva, reformular el problema y considerar los principios pertinentes.

Exploración, el sujeto adopta un enfoque de prueba y error o un enfoque más estructurado y enfocado al examinar problemas relacionados, utilizar analogías y otras acciones heurísticas que pueden ayudar a encontrar soluciones alternas; Planificación/implementación: incluye la evaluación del codificador de si el plan está bien estructurado y si la implementación del plan se hace de manera ordenada; Verificación, Incluye la evaluación más global de la solución, es decir, verificar la solución al terminar el problema y la revisión de todo el evento de solución de problemas.

La capacidad para resolver problemas es uno de los factores más característicos del desarrollo cognitivo de las personas y evoluciona conforme éstas adquieren mayor nivel de conocimientos y de capacidades básicas, ya que pone en juego una serie compleja de procesos, implicando tanto las estructuras cognitivas como las socio emociones. Winbey y Locthead señalan que para resolver problemas se requiere de:

- Habilidades para la comprensión lectora
- Habilidades para observar explorar y operar con precisión
- Habilidades para verificar y corregir errores
- Regular la impulsividad
- Perseverancia y seguridad en sí mismo.
- Habilidades para comunicarse e interactuar con otras personas
- Habilidades para razonar
- Habilidades para diseñar y aplicar estrategias

- Conocimientos procedimentales acerca de métodos y técnicas para resolver problemas.

Según IIPE Buenos Aires-UNESCO, el foco de la metodología de resolución de problemas es develar “qué hacer” y no solamente trabajar sobre los “cómo hacer”. La resolución de problemas es una competencia primordial de la gestión estratégica del campo educativo, porque su preocupación es qué hacer con los problemas, de forma tal de asegurar calidad y realización. La resolución de problemas como método se concentra en encarar y generar tres grandes desafíos:

- La comprensión del problema,
- La creación de una estrategia de resolución o intervención y
- El logro del mejoramiento o la solución al problema.

Para ello, la metodología se organiza en siete etapas; pero, si bien estas se presentan en forma sucesiva, en los hechos se desarrollan en formas no lineales, es decir, avanzando y algunas veces retrocediendo sobre la etapa anterior para ganar claridad y decisión; es un método analítico de estudio y reflexión que no debería perder su naturaleza más intrínseca: la de ser un método global.

5.1.2.3.2. *Procesos pedagógicos del área de Matemática.* En una sesión de Matemática los procesos pedagógicos son seis y se definen como “actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el objeto de mediar en el aprendizaje del estudiante” estas prácticas docentes son un conjunto de acciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en el proceso educativo con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cabe señalar que los procesos pedagógicos no son momentos, son recurrentes y se acuden a ellos en cualquier momento que sea necesario.

Los procesos pedagógicos se dan en una secuencia didáctica de tres etapas: La primera, Inicio, comprende a su vez 4 procesos; Problematicación, en la que se plantea situaciones problemáticas pertinentes al tema a tratar; Propósito, señala a los estudiantes el porqué y el para que de la clase; Motivación, donde se logra el interés del estudiante en el tema; Saberes previos, aquí el estudiante expone los saberes aprendidos que servirán de base a los nuevos conocimientos.

La siguiente etapa de la secuencia didáctica es el Desarrollo, que comprende el proceso Gestión y acompañamiento en el desarrollo de las competencias, aquí el estudiante puede manipular objetos, describir rasgos, formular hipótesis, concluir información y aplicar lo aprendido. Finalmente, el Cierre de la sesión de clase, que

comprende la Evaluación, es decir demostrar si ha logrado aprender a resolver tareas, regular, controlar o evaluar su propio aprendizaje.

5.1.2.3.3. *Procesos didácticos del área de Matemática.* Los procesos didácticos de una sesión de Matemática están dados por los siguientes seis momentos: Comprensión del problema, que implica leer atentamente el problema para poder expresarlo con sus propias palabras; Búsqueda de estrategias, implica lograr que el estudiante explore y elija el camino para enfrentar la situación problemática; Representación (de lo concreto a lo simbólico), implica seleccionar, interpretar traducir y emplear una variedad de esquemas para expresar la situación.

Seguidamente, está la Formalización, pues permite poner en común lo aprendido, se fijan y comparten las definiciones y las maneras de expresar las propiedades matemáticas estudiadas. La reflexión, consiste en pensar en lo que se hizo, buscar aciertos y encontrar dificultades, siendo consciente de sus preferencias para aprender, finalmente, la Transferencia de saberes matemáticos, se adquiere por una práctica reflexiva, en situaciones retadoras que propician la ocasión de movilizar los saberes previos en situaciones nuevas. Los procesos didácticos a diferencia de los procesos pedagógicos, tienen un orden establecido el cual se debe respetar.

5.1.2.3.4. *Recursos y materiales educativos del área de Matemática.* El uso de los recursos y materiales para la enseñanza de la Matemáticas tiene una larga historia dentro de las aulas, sin embargo, no siempre han sido totalmente aceptados o usados apropiadamente. Se tiene que considerar que los materiales educativos no son recetas milagrosas, su empleo productivo necesita de una importante planificación y previsión.

Un recurso es cualquier material, no diseñado específicamente para el aprendizaje de un concepto o procedimiento determinado, que el profesor decide incorporar en sus enseñanzas. Son recursos conocidos, comunes la tiza, la pizarra o el cuaderno del estudiante, también son recursos una calculadora sencilla, científica o gráfica, la fotografía, la prensa, los vídeos, los programas de ordenador llamados “de propósito general” (procesadores de texto, hojas de cálculo...), el retroproyector, la historia de las Matemáticas, etc.

Por el contrario, los materiales didácticos se distinguen de los recursos porque, inicialmente, se diseñan con fines educativos, aunque en ocasiones un buen material didáctico admite variadas aplicaciones, con lo que a veces no se puede diferenciar claramente qué constituye un material didáctico y qué un recurso. Son ejemplos de

materiales didácticos: las hojas de trabajo preparadas por el profesor en una unidad didáctica, los programas de ordenador de propósito específico (como, por ejemplo, el Geogebra, la calculadora Wiris, etc.), distintos materiales manipulativos como los ábacos, los dados, los geoplanos, las regletas, etc.

5.1.2.3.5. *Instrumentos de evaluación.* Para evaluar el progreso del alumno en Matemática, el docente debe disponer de diferentes técnicas, métodos, así como instrumentos de observación, los cuales se realizan mediante la observación de los estudiantes en situaciones naturales, algunos Instrumentos de observación son:

- Lista de Cotejo: lista de palabras, frases u oraciones donde se denota ausencia o presencia de habilidades y conductas.
- Escala de calificación: indican la medida o grado en que el rasgo aparece al observador. Escalas de clasificación: adaptación de las escalas de calificación pero ubican los rangos en categorías.
- Escala de apreciaciones: adaptación de las escalas de calificación que mide los distintos grados o magnitudes de un factor desde el punto de vista del observador como: comportamiento familiar, contenidos de programas de tv, etc.
- Registros de desempeño. Adaptación de listas de cotejo, se evalúa la manera como se desarrollan algunas actividades y sus resultados, como el manejo de equipos.
- Registros anecdóticos: Una anécdota es un proceso que describe una observación y se anota solo lo visto y oído, además, permite evaluar el comportamiento social, personalidad, actitudes, otros. Se debe anotar: Nombre del alumno que se observa. Nombre del observador. Materia que se está impartiendo o lugar de la observación. Fecha y hora de la observación Descripción de los hechos.

5.1.2.3.6. *Estrategias para favorecer el clima escolar.* Hay estrategias de gestión que se pueden proponer para mejorar el clima en la institución educativa, entre ellos se cuentan:

- La motivación, un docente motivado es un docente comprometido con su trabajo y por lo tanto es un factor que aporta al buen clima institucional y por ende a la mejora en logros de aprendizaje.
- Las relaciones interpersonales, considerar actividades grupales, donde todo el personal interactúe, socialice, realice trabajo cooperativo y en equipo como una forma de asegurar relaciones sólidas de amistad.

- El reconocimiento de las labores destacadas, se reconoce en público y se llama la atención en privado, mantiene intacta la dignidad y la estima.
- El liderazgo, el directivo se gana el respeto del personal, éste no se impone, no se obliga, para lo cual debe demostrar conocimiento, actitud positiva y don de gente, haciendo gala de valores y estrategias como honestidad, responsabilidad, honradez, lealtad; de la misma manera, comunicación asertiva, escucha activa, ...

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

En esta sección abordaremos el objetivo general que corresponde a las finalidades genéricas del trabajo, este no señala resultados concretos ni directamente medibles por medio de indicadores, pero si expresa el propósito central del mismo, coherente con la misión de la institución. Los objetivos generales se concretan en objetivos específicos, los mismos que se derivan del objetivo general, señalando el camino que hay que seguir para conseguirlos. Indican los efectos específicos que se quieren conseguir aunque no explicitan acciones directamente medibles mediante indicadores.

6.1.1 Objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática de los estudiantes del VI ciclo de EBR, de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre”, del distrito de Casa Grande, provincia de Ascope, UGEL Ascope – La Libertad, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, que responda a la necesidades y demandas de los docentes del área de Matemática.

6.1.2 Objetivos específicos. Se tienen tres objetivos específicos, uno para cada proceso del MAE.

- Monitorear la práctica docente del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos; uso de recursos y materiales educativos, uso de instrumentos de evaluación, y sobre convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para mejorar los procesos pedagógicos y didácticos; uso de recursos y materiales educativos, uso de instrumentos de evaluación, y sobre convivencia en el aula en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en 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 de un Plan De Monitoreo, Acompañamiento Y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática del VI ciclo de EBR; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la capacidad resolución de problemas. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, uso de recursos y materiales educativos, uso de instrumentos de evaluación, y convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

Esta estrategia del MAE, se sustenta y ampara en la siguiente normatividad: RM. N° 657 – 2017 – MINEDU, orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en instituciones educativas públicas y programas educativos de la educación básica; Marco del buen desempeño directivo; RSG. N° 008 – 2016 – MINEDU, norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación básica; R. M. N° 088 – 2018 – MINEDU, modifican norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la educación básica.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática.	Monitorear la práctica docente del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos; uso de recursos y materiales educativos, uso de instrumentos de evaluación, y la convivencia en el aula.	Total de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Equipo directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Equipo directivo	x	x										
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Equipo directivo			x									
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo				x								
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Equipo directivo					x	x	x					
	Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una	Total de círculos de interaprendizaje para fortalecer el	100% de círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje	1.1.Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Equipo de monitoreo	x											

	intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para mejorar los procesos pedagógicos y didácticos; uso de recursos y materiales educativos, uso de instrumentos de evaluación, y sobre convivencia en el aula en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad.	desempeño docente			2.2.Coordinación con el docente quien dirigirá el círculo (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa)	Equipo de Monitoreo y acompañamiento	x	x								
					2.3.Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias para resolver problemas	Equipo de Monitoreo y acompañamiento			x							
					2.4.Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje.	Equipo de Monitoreo y acompañamiento				x	x	x	x	x	x	x
					2.5.Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje	Equipo de Monitoreo y acompañamiento				x	x	x	x	x	x	
					2.6. Sistematización del evento	Equipo de Monitoreo y acompañamiento					x	x	x	x	x	
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el	Número de docentes evaluados	100% de docente evaluados	Auto y heteroevaluación del desempeño docente	3.1 Sensibilización sobre la importancia y las características de la evaluación	Equipo de Monitoreo y acompañamiento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

	proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática.				3.2 Análisis de los datos recogidos en la auto y heteroevaluación	Equipo de Monitoreo y acompañamiento			x	x	x	x	x	x	
					3.3 Difusión del Informe de evaluación sobre la valoración del desempeño docente	Equipo de Monitoreo y acompañamiento				x	x	x	x	x	
					3.4 Retroalimentación formativa	Equipo de Monitoreo y acompañamiento				x	x	x	x	x	
					3.5 Compromisos de mejora continua	Equipo de Monitoreo y acompañamiento				x	x	x	x	x	

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción, es un instrumento muy importante para garantizar el logro de los objetivos formulados en éste, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de inconvenientes durante el proceso de implementación; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, mejorar o desechar algunas acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá la continuación.

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se estructura en una matriz cuyas componentes se detallan: en inicio, los objetivos específicos, expresan cada uno de los procesos de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente; a continuación, los indicadores, expresan la proporción porcentual de visitas realizadas al aula para el recojo de información; a continuación están las estrategias, entendidas como formas de intervención, entre éstas la más empleada es la visita al aula.

Luego, se encuentran las actividades y actores, se refieren a las acciones programadas para optimizar los niveles de logro y sus respectivos responsables; a continuación, los niveles de implementación, escala evaluativa que representa la magnitud de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del plan de acción, también están las evidencias e instrumentos, entendidos como los medios de verificación, las pruebas que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa, no pueden faltar los recursos, dados por los materiales y equipos que permiten la realización de las actividades programadas.

La reformulación de las actividades, consideran la posibilidad de modificar, reformular o reemplazar una o más de las actividades propuestas en la planificación original, para optimizar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa, finalmente, se tiene el Porcentaje de logro de la meta, estimación en términos cuantitativos del porcentaje que se ha alcanzado de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del plan de acción.

Los directivos de La Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre”, en este momento presentan dificultades para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberán asumir riesgos como el no lograr la aceptación de los docentes y dificultad en la generación de espacios para la asesoría personalizada, huelgas, ocurrencias de fenómenos naturales; situaciones que se enfrentarán con jornadas de sensibilización y cronogramas socializados y consensuados para el acompañamiento pedagógico en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes.

Se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente, con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en la resolución de problemas de los docentes del área de matemática del VI ciclo de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre”.

Por todo lo dicho, bajo la conducción del líder pedagógico, se asume al MAE como estrategia de solución para acortar la brecha actual en logros de aprendizaje donde 41,00% de estudiantes, se ubica en el nivel inicio y el 49,20% en previo al inicio de los estudiantes y superar el grave problema nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática, de los estudiantes del VI ciclo de EBR, de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Casa Grande, provincia de Ascope, UGEL Ascope, La Libertad y llevarlo hasta un resultado óptimo.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente plan de acción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5					
Monitorear la práctica docente del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos; uso de recursos y materiales educativos, uso de instrumentos de evaluación, y convivencia en el aula.	Total 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 I.E.	Docentes Director Especialistas de la Ugel						x	Acta de asistencia Panel de productos	Lista de cotejo Inventario de actividades	Equipo multimedia Papel bond papelotes	Ninguna	80% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Director Coordinadores						x	Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados.			Ninguna	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Docentes Director						x	Plan de monitoreo Cronograma			Ninguna	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	directivos						x	Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.			Ninguna	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	directivos						x	Matriz de evidencias Lista de prioridades para el acompañamiento			Ninguna	

			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	directivos					x		Informe de Monitoreo.			Ninguna Ninguna	
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para mejorar los procesos pedagógicos y didácticos; uso de recursos y materiales educativos, uso de instrumentos de evaluación, y sobre convivencia en el aula en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad.	Total de círculos de interaprendizaje para fortalecer el desempeño docente	Visita Al Aula	2.1 Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Docentes Director						x	Cronograma	Lista de cotejo Inventario de actividades	Equipo multimedia Papel bond papelotes	Ninguna	80% de visitas ejecutadas
			2.2.Coordinación con el docente quien dirigirá el círculo (planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa)	Docente Director						x	Memorandum			Ninguna	
			2.3.Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias para resolver problemas	Docentes Director Especialistas de la Ugel						x	Acta de Asistencia a Programa			Ninguna	
			2.4Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje	directivos						x	Acta de Compromisos			Ninguna	

[illegible]

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

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

La implementación del plan de acción presenta riesgos y peligros que pueden retardar e incluso hacer fracasar la planificación, por esta razón es que se debe prever con una solución expresada en una matriz de contingencia que ayude a superar los inconvenientes y retomar el camino en busca de lograr los objetivos y solucionar el problema priorizado nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática, de los estudiantes del VI ciclo de EBR, de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Casa Grande – provincia de Ascope - UGEL Ascope – La Libertad.

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos; uso de recursos y materiales educativos, uso de instrumentos de evaluación, y convivencia en el aula.	• Oposición de los docentes a la ejecución del monitoreo. • Paros y huelgas docentes. • Ocurrencias de fenómenos naturales.	• Sensibilización al personal docente. • Recalendarización y reprogramación de las actividades.
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para mejorar los procesos pedagógicos y didácticos; uso de recursos y materiales educativos, uso de instrumentos de evaluación, y sobre convivencia en el aula en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad.	• Oposición de los docentes al acompañamiento. • Falta de tiempo para el acompañamiento.	• Sensibilización al personal docente. • Concensualización de horarios.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad, del área de Matemática.	• Falta de criterio para el recojo de evidencias.	• Preparación para el recojo de evidencias.

Figura 6. Inventario de Riesgos y Medidas a Adoptar.

8. Presupuesto

Para lograr el éxito en toda planificación, es necesario tener conocimiento previo detallado de todos los elementos que permitan la proyección y estimación de los recursos financieros necesarios para ponerlo en marcha; es así que se elabora el presupuesto del Plan de Acción. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de todas y 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.

En el cuadro de presupuesto se observa primeramente, la columna de actividades que se han considerado realizar durante la ejecución del Plan de Acción, luego presenta la columna de periodos, donde se establecen los tiempos y plazos de ejecución; a continuación están los costos por actividad y totales, y finalmente, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS S/	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E	Primera semana de marzo	27.00	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	9.00	Recursos propios
1.3 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril	S/ 9.00	Recursos propios
1.4 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Mayo - Junio	S/ 18.00	Recursos propios
1.5 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias para resolver problemas	Abril - setiembre	S/ 27.00	Recursos propios
1.6 Sistematización del evento	Octubre - noviembre	S/ 9.00	Recursos propios
1.7 Sensibilización sobre la importancia y las características de la evaluación	Abril - setiembre	S/ 27.00	Recursos propios
1.8 Análisis de los datos recogidos en la auto y hetero evaluación	noviembre	S/ 9.00	Recursos propios

Figura 7. Cuadro de Presupuesto de Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Vivir los momentos actuales, de cambios acelerados, de problemas emergentes y de nuevas necesidades, sobre todo en educación, hace que se torne imprescindible encontrar soluciones que redireccionen las relaciones de los agentes educativos en busca de la mejora en los logros de aprendizaje de los estudiantes. En la IE “Víctor Raúl Haya de la Torre”, de Roma, se priorizó el problema nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática, de los estudiantes del VI ciclo de EBR, de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Casa Grande – provincia de Ascope, UGEL Ascope – La Libertad, encontrados en la ECE y corroborados en las actas de calificaciones finales.

En la búsqueda de una solución a este álgido problema se establecen orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa, identificando los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso, con el propósito de mejorar el nivel de aprendizajes en la capacidad resolución de problemas en el área de matemática de los estudiantes, se lleva a cabo la elaboración del presente plan de acción, del cual detallamos su proceso de elaboración.

De esta manera, se desarrolla los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel de resolución de problemas. Luego se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una cadena de valor.

A continuación, se elaboró el Informe del diagnóstico recogiendo información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño

docente del área de Matemática las percepciones de los docentes sobre el Monitoreo y Acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la capacidad resolución de problemas en el área de Matemática.

A continuación, se trabajó la gestión curricular, comunidades profesionales de aprendizaje y liderazgo pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

Finalmente, se identificó el enfoque, estrategias e instrumentos del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel en la capacidad resolución de problemas, planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de todos y cada uno de los actores educativos.

10. Lecciones Aprendidas

En este proceso de elaboración del Plan de Acción y trabajo previo, desde la identificación del problema y el diagnóstico; producto de la revisión del trabajo cotidiano, del análisis crítico y la autoreflexión del directivo, se logró vivenciar un conjunto de experiencias y adquirir un conjunto de aprendizajes que son resultado de aquellas experiencias buenas o aciertos y adversas o desaciertos que se dieron en el proceso vivido, y que se recomienda, seguidamente:

Identificar los problemas que afectan los logros de aprendizaje de los estudiantes, partiendo siempre de un diagnóstico, levantado de manera participativa con todos los agentes de la educación, principalmente de los estudiantes, recogiendo el sentir y la opinión de cada uno de ellos, en un ambiente de confianza, confidencialidad, respeto e inclusión para lograr el compromiso de todos, lo cual dará como resultado el logro de la solución planteada.

Operativizar el MAE en la institución educativa e impulsarlo como cultura de evaluación formativa, que se convierta en identificación de la misma, involucrando la participación activa de los agentes de la educación, en la planificación, construcción e implementación de instrumentos necesarios que permitan al docente su desarrollo profesional y por ende la mejora de los aprendizajes, lo cual generará la revaloración de la condición profesional de los maestros y el compromiso común de todos los actores de la institución.

Procurar la participación y el compromiso de toda la comunidad educativa en la construcción del Plan de Monitoreo, y los ítems que presenta el instrumento, a fin de establecer acciones comunes dejando de lado la equivocada idea de que el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan los logros de aprendizaje, todo esto propiciará la aceptación y el compromiso del docente en general.

Impulsar la conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje como una alternativa de fortalecimiento del desempeño docente y revaloración profesional, a través del intercambio y socialización de experiencias exitosas, el estudio compartido y reflexivo de temas de interés educativo, sobre las necesidades docentes con la participación activa del director, líder pedagógico, que garantice y promueva el bien común.

Asumir las cinco dimensiones de Viviane Robinson, como líneas de acción, elementos orientadores para no perder el rumbo, que permitan realizar una gestión basada en la organización, planificación y ejecución de todas las actividades programadas en el plan anual de trabajo, con la participación de la comunidad educativa, practicando el liderazgo compartido, lo que garantiza el logro de las metas y una gestión exitosa.

Fomentar una gestión educativa basada en procesos, asegurando que cada uno de los procesos de gestión se cumpla y desarrolle su función en la institución educativa, ellos están en continua interacción, estableciendo relaciones y vínculos, con otros documentos normativos como el MBD Directivo, los compromisos de gestión escolar y la visión de cambio; el compromiso, supone concentrar esfuerzos para emprender la mejora de la organización y finalmente el logro de los óptimos niveles de aprendizajes de los estudiantes.

Gestionar la convivencia armónica y democrática en un contexto de mutuo respeto, que promueva el bien común, el enseñar con el ejemplo y el logro de objetivos comunes, en los agentes educativos, tomando conciencia de su papel en la consecución de los logros de aprendizaje de los estudiantes, siendo el líder pedagógico, el primero en buscar la solución de conflictos que permitan convivir saludablemente.

Referencias

- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2000). *Resolución de Problemas*. Buenos Aires-UNESCO.
- José Antonio Fernández Bravo. (2006, Noviembre). *Algo sobre resolución de problemas matemáticos en educación primaria*. Sigma - Revista de matemáticas p. 30. Departamento de educación del gobierno Vasco.
- Jurado, C. (2009). *Tesis La familia y su participación en la comunidad educativa*. Granada-Córdoba.
- Minedu. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2017). *El Currículo Nacional de la Educación Básica orienta los aprendizajes que se deben garantizar como Estado y sociedad*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes. Guía metodológica*. Bogotá: MENC.
- Polya, G. (1992). *Como plantear y resolver problemas*. México. Trillas.
- Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Educación y educadores, 14(2), 253-267. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Ruíz, C., y Ríos, P. (1994). *Estrategias cognitivas*. En A. Puente (Ed.). *Estilos de aprendizaje y enseñanza*. Madrid CEPE.
- Tantaleán, L. & Vargas, M. (2014). *Tesis El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente*. Universidad César Vallejo.
- Vesub, L. y Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay*. Uruguay: Ministerio de cultura y deporte.
- Whimbey, A. and Lochhead, J. (1986, Sta. edición). *Comprender y resolver problemas*.