

# INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

## PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA RESUELVE PROBLEMAS DE CANTIDAD DEL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80061 “MARINA BEJARANO MARTELL” DISTRITO DE RÁZURI, PROVINCIA DE ASCOPE – UGEL ASCOPE - LA LIBERTAD.

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

ESTRADA MURGA, Esperanza Sonia

La Libertad - Perú

2018





## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol del problema priorizado.....	
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	8
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	14
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	18
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	39
<i>Figura 6.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	42
	45

## **Introducción**

Se establece en la Ley General de Educación y Ley de Carrera Pública Magisterial, que es responsabilidad del director atender los procesos de gestión pedagógica y administrativa, debiendo generar condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes y por ende lograr que los estudiantes desplieguen competencias según el perfil de egreso de la Educación Básica Regular (EBR). Reconociendo que el director lidera estos procesos, se considera fundamental la formación de los directores de las Instituciones Educativas (IIEE) en temas de gestión.

Por ello, este trabajo académico es producto de la capacitación que implementa el Ministerio de Educación a través del programa Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico para fortalecer las capacidades de gestión del director, involucrándose en el desarrollo del currículo que le permita conducir a su equipo docente avanzar hacia niveles superiores de desempeño y favorecer el logro de aprendizajes.

El desarrollo de este documento surge a raíz de conocer los resultados del nivel de logro de aprendizajes alcanzados por los estudiantes del III ciclo de educación primaria en el área de Matemática. Para ello, director y docentes realizaron el análisis y reflexión de los resultados tanto de las Actas de Evaluación de la Institución Educativa como de la Evaluación Censal de los Estudiantes (ECE) y del diagnóstico realizado con la comunidad educativa. Una vez reconocido y priorizado el problema se procede a plantear alternativas de solución, con la intervención del director con un perfil de líder pedagógico y por las características de la situación problemática relacionada con el logro de aprendizajes se desarrolla un Plan de Acción.

Este documento se organizó con diez acápite los cuales se detallan a continuación: en el primer acápite la identificación de la problemática, describiendo la caracterización del contexto socio-cultural de la IE N° 80061 “Marina Bejarano Martell” y la formulación del problema identificado como nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de educación primaria. Como segundo acápite, el diagnóstico presentando los resultados de instrumentos aplicados cuantitativos y cualitativos, así como la relación del problema con la visión de

cambio, los procesos de la Institución Educativa, compromisos de gestión escolar y el Marco de Buen Desempeño Directivo ( MBDDir)

En el acápite tres se hacen mención a la caracterización del rol como Líder Pedagógico que influye y moviliza a la comunidad educativa para alcanzar los objetivos institucionales, respondiendo a las interrogantes ¿Qué debe hacer para solucionar el problema? ¿Por qué y para qué?, teniendo en cuenta las dimensiones propuesta por Viviane Robinson, que considera el establecimiento de metas y expectativas; el uso estratégico de recursos; planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes; así como garantizar un ambiente seguro y de soporte.

Seguida del acápite cuatro, con el planteamiento de la alternativa de solución, siendo la más pertinente y viable, a partir de un diagnóstico, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes. El acápite cinco, contempla la sustentación de la alternativa de solución priorizada, que consiste en el marco teórico que fundamenta el Monitoreo Acompañamiento y Evaluación como alternativa de solución al problema antes mencionado, así también da a conocer la experiencia exitosa vinculada a la alternativa de solución priorizada. El acápite seis, presenta el diseño de Plan de Acción, con su objetivo general y los objetivos específicos, con su respectiva matriz de Plan de Acción.

Se presenta en el acápite siete, el Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción, sistematizando objetivos, indicadores, estrategias, actividades, actores, su nivel de implementación, así como sus evidencias, instrumentos y recursos. El presupuesto se ubica en el acápite ocho, especificando los recursos financieros para el desarrollo de las actividades del Plan de Acción. Los acápites nueve y diez presentan la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción y lecciones aprendidas de todo el proceso de fortalecimiento de liderazgo pedagógico. Se pone a disposición el presente informe para que sirva de orientación y alternativa a otras instituciones con situaciones problemáticas similares.

## **1. Identificación de la Problemática**

### **1.1 Caracterización del contexto socio – cultural de la IE N° 80061 “Marina Bejarano Martell”**

La Institución Educativa N°80061 “Marina Bejarano Martell” está ubicada en el jirón José Olaya cuadra IV de Puerto Malabrigo, distrito de Rázuri, provincia Ascope, región La Libertad a 62 km de la ciudad de Trujillo. Se encuentra en un terreno plano, a 600 m aproximadamente de la playa Puerto Malabrigo y el local se ve afectado por el salitre que genera la brisa del mar, esta cercanía al mar crea un peligro y amenaza latente al desencadenarse en cualquier momento un Tsunami o mareas altas por reacción inesperada de la naturaleza para nuestra población estudiantil y comunidad.

La población está conformada por personas de nivel cultural mediano a bajo, que mayormente son analfabetas o llegaron a culminar el nivel primario, existe un aproximado de 800 familias, económicamente limitada, con ingresos económicos esporádicos, beneficio de la pesca artesanal y pesca industrial, por la misma desocupación laboral el poblador es generador de reuniones sociales frecuentes provocando la libación de licor excesivo y el ruido exagerado de la música. Los servicios básicos que cuenta la comunidad son: agua potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil y señal de cable tv. El gobierno local todavía no interviene en la modernización y mejora del cableado eléctrico, en mal estado, siendo un peligro latente para los escolares y comunidad.

Como puerto, la demanda del servicio educativo es creciente por el desplazamiento de familias atraídas por la pesca, con diversas costumbres y actitudes, generando una cadena de problemas como familias disfuncionales, poca práctica de valores y paternidad irresponsable. Entre otras demandas territoriales están los servicios de salud, seguridad ciudadana, servicios indispensables como el agua potable, alcantarillado y luz eléctrica. La sociedad espera de la escuela mejores resultados en los aprendizajes, estudiantes competentes para dar solución a situaciones problemáticas de su entorno, con pensamiento crítico reflexivo y con una formación integral cimentada en la práctica de valores para una buena convivencia, al término

del nivel primario, con el liderazgo del director que movilice a la comunidad educativa para este fin.

El local escolar es propio y de material noble, distribuido en dos pabellones: el primero, ingresando a la derecha, de dos pisos, con tres aulas pedagógicas en cada piso; el segundo, a la izquierda, de dos pisos con cuatro aulas pedagógicas, una, destinada para Centro de Recursos Tecnológicos y la fotocopiadora; el segundo piso, con dos ambientes: una para las clases de música y otra multifuncional para biblioteca y materiales educativos; se tiene una sala de docentes equipada, dos servicios higiénicos para damas y varones, un ambiente administrativo para secretaría y dirección, una cocina-comedor estudiantil, servicios higiénicos para niños y niñas y otra para discapacitados, la IE cuenta con tanque de agua de material noble subterráneo y aéreo, una losa deportiva, un patio principal y algunas áreas verdes.

Se brinda servicio educativo de nivel primaria, se caracteriza por ser polidocente con ocho docentes nombrados, cinco docentes contratados, una directora designada por tres años que atienden a una población escolar en la actualidad de 199 estudiantes entre niños y niñas matriculados y distribuidos en el 1° grado con dos secciones, 2° grado, sección única, 3° y 4° grado con dos secciones cada uno, una sección de 5° y 6° grado respectivamente, además se tiene la ayuda de una oficinista, dos personal administrativo un nombrado y otro contratado, contando también con 165 padres y madres de familia.

En el centro poblado también existe otras Instituciones Educativas de primaria, y secundaria con Jornada Escolar Completa, así como también dos Centros Educación Básica Especial (CEBE), y Centro Educativo Técnico Productivo (CETPRO), dos centros de salud: Ministerio de Salud (MINSA) y Seguro Social de Salud del Perú (ESSALUD). La Municipalidad distrital de Rázuri, la Parroquia, la Comisaría y las fábricas de pescado representadas por APROCHICAMA (Asociación de Productores de Aceite y Harina de Pescado). Se la reconoce como zona turística, al formarse la ola izquierda perfecta más larga del mundo en el litoral que atrae a surfistas nacionales y extranjeros, especialmente por su linda playa concurrida por los pobladores y personas de otros lugares.

Con respecto a las relaciones con la comunidad estas son cordiales, pues se recibe el apoyo directo de las organizaciones externas como Serenazgo, Agente municipal, Subprefecta, Brigadas Escolares y líderes de la comunidad. También existen las organizaciones internas de la IE., como es la Asociación de Padres de Familia,

representando a los padres de familia, el Consejo Educativo Institucional (CONEI), Qali Warma beneficiando a los alumnos con desayunos escolares y programa Juntos, promoviendo la integración y acción de toda la comunidad educativa desde su ámbito que les corresponde, para alcanzar un solo objetivo que es el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes y como tal, las metas institucionales.

La Institución Educativa N° 80061 ofrece a la población, aulas acogedoras con áreas verdes; plana docente, administrativos y directivo predispuestos a seguir capacitándose dentro del Marco de Buen Desempeño Docente y Directivo respectivamente. Cuenta con el apoyo de aliados como la Municipalidad de Rázuri, en el presupuesto participativo; la Comisaría, controlando la delincuencia y protegiendo a los estudiantes en sus rondas diarias por la Institución Educativa; el Ministerio de Salud (MINSA) y Seguro Social de Salud del Perú (ESSALUD) con campañas de vacunación, obesidad infantil, parasitosis; APROCHICAMA como representante de las fábricas pesqueras apoya dentro de su política de responsabilidad social. Todo esto para optimizar el aprendizaje y brindar una formación de calidad al pueblo porteño.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado**

En la Institución Educativa N° 80061 “Marina Bejarano Martell” de Puerto Malabrigo, distrito de Rázuri, departamento La Libertad, se ha identificado el problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática de los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80061 “Marina Bejarano Martell” del distrito de Rázuri – Provincia de Ascope - UGEL Ascope” este es el resultado del análisis de los resultados de la evaluación censal de los estudiantes (ECE) y el archivo de las Actas de Evaluación.

El problema antes mencionado se ha transformado en una situación que requiere ser analizada, utilizando la técnica del árbol de problemas, cuya primera causa es el desenvolvimiento de algunos docentes con prácticas pedagógicas rutinarias e inadecuadas que apuntan al memorismo y al contenido, asociada al factor gestión del currículo, específicamente con las capacidades profesionales (el escaso manejo de enfoques y procesos pedagógicos, contemplado en el Marco de Buen Desempeño

Docente, desempeño 36 que habla sobre la reflexión en comunidades profesionales sobre su trabajo pedagógico e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes, tiene como efecto el bajo rendimiento académico de los estudiantes.

Como segunda causa se asume a un limitado acompañamiento y monitoreo a los docentes por parte del directivo, dedicado a atender diligencias concernientes a la administración. Esta causa está vinculada al factor de MAE directamente con la planificación. Pues orienta la acción o conjunto de acciones que se van a realizar para la visita a las aulas y crear situaciones favorables al interior de la escuela, para que la cultura escolar se renueve y se desarrolle el capital social, con un diagnóstico que ayude a visualizar desempeños desde una perspectiva reflexiva, proactiva y constructiva hacia la instauración de comunidades de aprendizaje dentro de la escuela. Como efecto se tiene la improvisación de clases, deficiente empleo de material didáctico y adecuada dosificación de tiempo.

Como tercera causa del problema se tiene al desinterés de algunos docentes para auto capacitarse. Un factor importante relacionado con esta causa es la gestión del currículo, específicamente con la motivación. Con la autocapacitación trata de vincular a los docentes a la reflexión crítica en relación a su práctica pedagógica que contempla el desempeño 37 del MBDD, trayendo como efecto dificultades para la organización y ejecución de sesiones de aprendizaje

La cuarta causa está vinculada con el inadecuado acompañamiento y retroalimentación a los estudiantes por parte del docente, esto se asocia con el factor gestión curricular, relacionado con las capacidades profesionales. El docente conduce procesos de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, descritos en la Competencia 4 del MBDD referido a: conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencia e intereses. Desencadenando estudiantes memorísticos, no creativos, ni críticos reflexivos.

La última causa es la deficiente práctica de valores en la comunidad educativa, tiene que ver con el factor denominado gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, asociadas a las motivaciones, relacionadas a la responsabilidad y el compromiso con las metas futuras. Ocasionando relaciones interpersonales

inadecuadas: agresivas, irresponsables que generan una mala armonía escolar en las aulas que dificultan los aprendizajes.

Para revertir las causas analizadas en el acápite, la Institución Educativa “Marina Bejarano Martell” se propone implementar el plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE); para tal efecto, cuenta con fortalezas tales como la predisposición del equipo docente, administrativo y directivo para seguir capacitándose y ofrecer una mejor atención a los estudiantes; ambientes acogedores para albergar a la población escolar; padres de familia motivados en jornadas y encuentros familiares. Está favorecida por el apoyo de aliados estratégicos como la Municipalidad de Rázuri, APROCHICAMA entre otros para la adquisición y equipamiento con materiales y recursos educativos. Todo ello, para alcanzar mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes en el área de Matemática.

Hablar del MAE es referirse al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, bajo el enfoque crítico reflexivo, la cual debe ser planificada y aplicada para adquirir información de fortalezas y debilidades de la experiencia del docente para luego consensuar una retroalimentación formativa, en otro horario diferente del trabajo, cobra importancia por ser la opción de solución priorizada que atiende la problemática detectada. Se pretende identificar en los docentes habilidades que contribuyen a la organización de comunidades profesionales de aprendizajes como estrategia de gestión del currículo.

El árbol de problema describe el problema priorizado, así como sus causas y efectos.

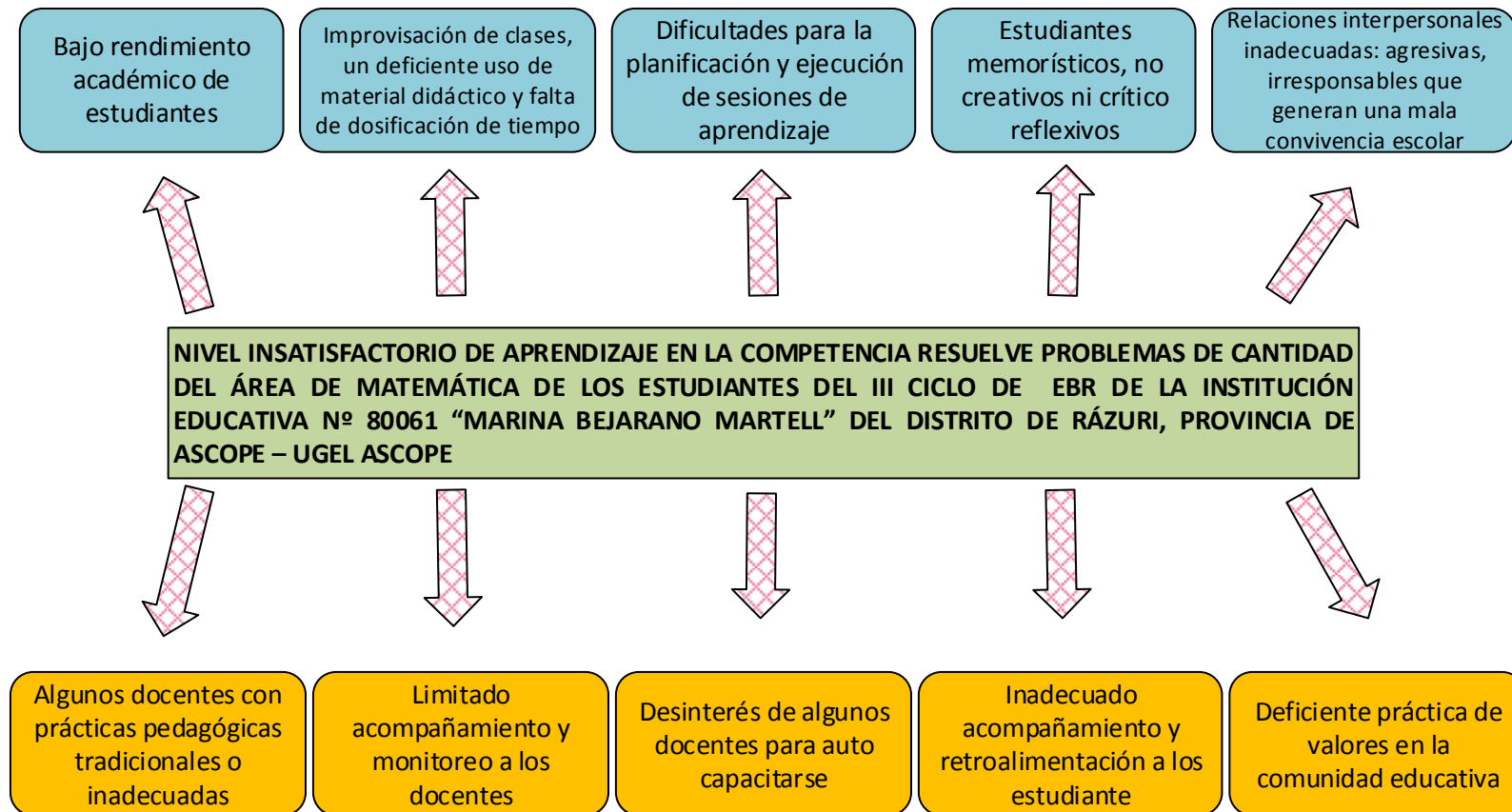


Figura 1. Árbol del problema.

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Con la finalidad de investigar las causas que generan el problema, se aplicaron dos instrumentos uno cuantitativo y otro cualitativo, obteniendo lo siguiente:

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Al aplicar la ficha de monitoreo a 3 docentes y de acuerdo a los resultados alcanzados se concluye que, existen docentes con manejo inadecuado de procesos pedagógicos y didácticos, evidenciado en el nivel insatisfactorio de aprendizajes en resolución de problemas en el área de Matemática. Esto corresponde al ítem: el docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos, el indicador es: uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje, del aspecto: tiempo. Estos resultados permiten afirmar que el 67% de docentes realizan actividades no pedagógicas, restándole tiempo a los aprendizajes significativos, determinando que hay incumplimiento de las horas efectivas debido a un mal hábito de realizar actividades rutinarias que no llevan a aprendizajes significativos.

En el aspecto denominado herramientas pedagógicas, corresponde al indicador: uso de herramientas pedagógicas por los maestros en la ejecución de las sesiones de aprendizaje, se concluye que, la mayoría de docentes tienen prácticas pedagógicas tradicionales o inadecuados que se limitan a transmitir conocimientos sin considerar las experiencias y saberes previos de los estudiantes. La explicación es que el docente no desarrolla estrategias para indagar saberes previos y generar nuevos aprendizajes.

Estos resultados permiten afirmar que, el 67% de los docentes evidencian la aplicación de prácticas pedagógicas innovadoras lo que genera que las sesiones resulten ser tradicionales y no motive a los estudiantes lo que da como resultado bajo rendimiento académico. El 75% de los docentes no acompañan ni brindan soporte a los estudiantes propiciando muy pocos o casi nulos los espacios de acompañamiento y retroalimentación a los estudiantes.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Para obtener los resultados relacionado al acompañamiento y monitoreo a tres docentes se aplicó una encuesta. De la entrevista aplicada a los docentes, ellos manifiestan que la directora ha socializado un Plan de

Monitoreo, este se inicia pero que no se logra alcanzar el 100% del número de monitoreo planificado, con respecto al acompañamiento y a la evaluación esta no se da, ya que se tiene una carga administrativa y no se logra cerrar con estos procesos.

Con respecto a la pregunta referida al interés que tienen los docentes sobre capacitarse y auto capacitarse, manifiestan no tener tiempo ya que realizan otras actividades en el contra horario y también el presupuesto no les alcanza. En el aspecto referido a la práctica de valores en la comunidad educativa, ellos manifiestan que no se evidencia el respeto, la tolerancia, la puntualidad, etc.

Para revertir este inconveniente se debe asumir un compromiso, coherente con el indicador: Asume compromisos de mejora continua y asistencia pedagógica, los docentes refieren que, pueden corregir aquellas prácticas que permiten el logro de aprendizajes en los estudiantes, aprender nuevas estrategias entre docentes durante las jornadas de reflexión, al respecto se precisa que, para asumir el compromiso de mejora, se tiene que identificar las malas prácticas, corregirlas y aplicar nuevas estrategias como resultado de visitas a las aulas.

## **2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la Institución Educativa, los Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDir.**

El problema en torno al que gira el presente trabajo de Plan de Acción es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de Educación Primaria de EBR de la Institución Educativa N° 80061 “Marina Bejarano Martell” del distrito de Rázuri - UGEL Ascope. El presente trabajo adquiere relevancia por cuanto los estudiantes muestran dificultades para resolver problemas de la vida diaria.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para el manejo de procesos pedagógicos y didácticos, que siguen métodos tradicionalistas, con un inadecuado acompañamiento y reforzamiento a los estudiantes. Asimismo, tienen desinterés para auto capacitarse. Por otro lado, es evidente la deficiente práctica de valores en los estudiantes, padres de familia y algunos profesores, lo cual significa que los docentes no han recibido

monitoreo y acompañamiento permanente, que se ha ejecutado algún trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades.

Entre los procesos implicados referente a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido a dirección y liderazgo (PE), específicamente, evaluar la gestión escolar (PE03), al monitorear el desarrollo de los procesos de la IE (PE03.1), evaluar los procesos de la IE (PE03.2) y adoptar medidas para la mejora continua (PE03.3). También guarda estrecha relación con los procesos operativos: *desarrollo pedagógico y convivencia escolar* (PO), específicamente con *gestionar los aprendizajes* (PO04) a fin de garantizar que los estudiantes logren aprendizajes esperados y desarrollen sus potencialidades con la implementación de la planificación curricular y ejecución de sesiones de aprendizaje; aquí el buen desempeño del docente, asegura una adecuada relación con los estudiantes, el uso pertinente de los recursos educativos y del tiempo.

Desde la función de líderes pedagógicos para dar respuesta al problema identificado se pretende *desarrollar sesiones de aprendizaje* (PO04.1), para lograr aprendizajes en los estudiantes mediante el buen desempeño docente y que crea trabajo colegiado para fortalecer el desempeño docente que crea un clima propicio para el aprendizaje, conduce la secuencia didáctica, utiliza estrategias pedagógicas, recursos y materiales pertinentes a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes mediante el buen desempeño docente así mismo que promueve la motivación por aprender, considera los saberes previos y fomenta la indagación respectiva, crítica y creativa.

Para *reforzar los aprendizajes* (PO04.2) y alcanzar los aprendizajes esperados atendiendo a necesidades específicas de aprendizajes de los estudiantes, a través de sesiones diferenciadas y con estrategias innovadoras de refuerzo que buscan fortalecer y desarrollar las competencias previstas. *realizar acompañamiento integral al estudiante* (PO04.3) para contribuir a la formación integral de los estudiantes, mediante acompañamiento permanente y la atención personal grupal de los estudiantes y la comunicación directa con las familias o apoderados; finalmente *evaluar aprendizajes* (PO04.4) para optimizar los aprendizajes mediante la revisión, observación, reflexión, análisis sistemático, y permanente utilizando métodos y técnicas pertinente a la particularidades de los alumnos y su contexto.

En las conclusiones cualitativas respecto a la convivencia escolar: *gestionar la convivencia escolar y la participación* (PO05) para fomentar la convivencia escolar basada en la democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad, a través

de las relaciones justas, solidarias, equitativas y pacíficas entre los integrantes de la comunidad educativa; para lograrla, *promover la convivencia escolar* (PO05.1) asegurando prácticas de interrelación de los integrantes de la comunidad educativa, mediante la activación y difusión del Reglamento Interno en la IE; establecimiento de normas de convivencia. Por último, efectuar campañas y rotulación de valores en la IE que facilite la preparación de espacios acogedores, seguros, saludables e inclusivos y favorables para el aprendizaje.

Para *prevenir y resolver conflictos* (PO05.2) y asegurar condiciones óptimas de aprendizaje mediante la prevención, atención y contención de conflictos que pueden generar situaciones de riesgo o violencia escolar, entre estudiantes o personal de la IE, a través de formas y espacios que brinde soporte emocional y protección a los estudiantes y a la comunidad educativa; para cumplir lo mencionado se desarrolla talleres de sensibilización de convivencia escolar para agentes educativos, atención oportuna de escenarios de riesgo o violencia escolar por especialistas y desarrollo de habilidades interpersonales y/o sociales aplicados a juegos de roles.

También se relaciona con el Dominio I, competencia 1 del MBDDir: conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; así como el Dominio II, competencia 6: gestiona la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Asimismo, se puede aseverar el incumplimiento de los compromisos de gestión: Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la Institución Educativa y Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa.

Asimismo, se llegaron a las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: Existe un plan de monitoreo y acompañamiento que contiene objetivos, actividades, estrategias para el recojo de información y cronogramas de ejecución de monitoreo y acompañamiento a los docentes. Sin embargo, no es aplicado permanentemente debido a la recargada responsabilidad administrativa del directivo. Falta aún la socialización de los instrumentos de monitoreo con el personal docente. Sin embargo, las jornadas de reflexión sí se llevaron a cabo según lo programado, pero aún falta espacios para seguir tratando temas de fortalecimiento de capacidades de los docentes.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso desarrollo pedagógico y convivencia escolar (PO), con gestionar los aprendizajes (PO04) y con gestionar la convivencia escolar y la participación (PO05). Además de los procesos mencionados, se relaciona con la competencia 6 MBDDir: referido a gestiona la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas del aprendizaje.

Se suma también la competencia 2 del MBDDir: que promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar, basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Se concluye que no se ha cumplido con el compromiso de gestión 4 referido al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE y compromiso 5 relacionado a la gestión de la convivencia escolar en la IE

La “Norma y Orientaciones para el Desarrollo del año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos en la Educación Básica” RM N° 627-2016-MINEDU, que en sus Disposiciones Específicas 6.1.1; d.2 Respecto a Desarrollo Pedagógico prescribe que las tareas escolares son un complemento del proceso de aprendizajes; deben ser dosificadas respetando los espacios y compromisos de los estudiantes para el tiempo compartido, la recreación y el diálogo en la familia, considerando los compromisos 1, 4 y 5 de gestión escolar.

De todo ello, el reto del directivo es lograr el nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de EBR de la IE N° 80061 “Marina Bejarano Martell”. Enfrentando desafíos como docentes empoderados en la conducción de procesos pedagógicos y didácticos para un rendimiento satisfactorio de los estudiantes, con un monitoreo y acompañamiento permanente otorgado por el directivo para la mejora de la práctica pedagógica, con docentes capacitados y comprometidos a participar en los eventos de la I.E, para una buena planificación y ejecución de sesiones de aprendizaje, demostrando buena conducta basada en valores en los integrantes educativos, desencadenando relaciones interpersonales asertivas entre los miembros educativos.

En el siguiente cuadro se detallan los procesos de gestión, los Compromisos de Gestión Escolar y las competencias del Marco de Buen Desempeño Directivo que concurren para atender la problemática detectada.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDir se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80061 “Marina bejarano Martell” del distrito de Rázuri-UGEL Ascope</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>Las prácticas pedagógicas tradicionales o inadecuadas se deben a que el 67% de docentes realizan actividades no pedagógicas, restándole el tiempo a los aprendizajes significativos. Existe desinterés de algunos docentes para auto capacitarse, cuyo resultado es que el 67% no realiza acompañamiento y retroalimentación a los estudiantes.</p>	<p>Guarda estrecha relación con los procesos PE: Dirección y liderazgo</p> <p>PE03: Evaluar la gestión escolar</p> <p>PE03.1 Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE</p> <p>PE03.2: Evaluar los procesos de la IE</p> <p>PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua.</p> <p>PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar.</p> <p>PO04: Gestionar los aprendizajes.</p> <p>PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje.</p> <p>PO04.2 Reforzar los aprendizajes.</p> <p>PO04.3 Realizar acompañamiento integral al estudiante.</p> <p>PO04.4 Evaluar aprendizajes.</p> <p>PS: Soporte al funcionamiento de la IE</p> <p>PS01: Administrar recursos humanos</p> <p>PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento.</p> <p>PS01.3 Fortalecer capacidades.</p> <p>PS03: Administrar los bienes, recursos y materiales educativos.</p> <p>PS03.2 Distribuir y preservar.</p>	<p>Teniendo en cuenta un análisis crítico reflexivo los compromisos de gestión que no se están realizando son:</p> <p>El compromiso 1: Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la Institución Educativa.</p> <p>El compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa.</p>	<p><u>Dominio I:</u> Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</p> <p><u>Competencia 1:</u> Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno.</p> <p><i>Desempeño 1:</i> Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.</p> <p><u>Dominio II:</u> Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p> <p><u>Competencia 6:</u> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> <p><i>Desempeño 20:</i> 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.</p>
	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>De la entrevista aplicada a los docentes manifiestan que existe un Plan de Monitoreo que se inicia pero que no se logra alcanzar el</p>	<p>Respecto a la convivencia escolar tenemos:</p> <p>PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación.</p> <p>PO05.1 Promover la convivencia</p>	<p>Para mantener la motivación permanente de los estudiantes y un compromiso constante</p>	<p><u>Dominio I</u></p> <p><u>Competencia 2:</u> Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa, las familias y la comunidad a favor de los</p>

	<p>100% del monitoreo planificado, con respecto al acompañamiento y evaluación esta no se da ya que se tiene una carga y no se logra cerrar con estos procesos.</p> <p>Con respecto al interés de auto capacitarse manifiestan no tener tiempo ya que realizan otras actividades en el contra horario y el presupuesto no alcanza.</p> <p>En el aspecto referido a la práctica de valores en la comunidad educativa ellos manifiestan que no se evidencia el respeto, la tolerancia, veracidad, etc.</p>	<p>escolar. PO05.2 Prevenir y resolver conflictos.</p>	<p>de los padres de familia se debe atender siempre el compromiso de gestión 5 referido a la gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa</p>	<p>aprendizajes, así como un clima escolar, basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad</p> <p><i>Desempeño 5:</i> Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación</p>
--	--	--	--	---

Figura 2. Cuadro de Análisis de resultados del diagnóstico.

### **3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico**

El rol del líder pedagógico, influye y moviliza a la comunidad educativa a alcanzar los objetivos institucionales, busca el progreso continuo, poniendo en marcha un Plan de Acción que observa varias dimensiones según Viviane Robinson, consultado en el módulo introductorio con la finalidad de orientar la práctica del directivo líder pedagógico en relación al problema identificado (Minedu,2016).La primera de estas, es el establecimiento de metas y expectativas, se plantea sensibilizar a los actores de la comunidad educativa, publicando las metas en el panel informativo de la Institución Educativa y elaborando afiches dentro de las aulas en función a las metas que se desea alcanzar, cuidando en todo momento la motivación permanente y compromiso de docentes, administrativos, estudiantes, madres y padres de familia, porque los actores de la comunidad educativa son los protagonistas para la innovación y el logro de objetivos y metas establecidas y así, alcanzar niveles de aprendizaje de calidad.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos en forma estratégica. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado se planea tramitar oportunamente los materiales, luego distribuirlos a los usuarios de la IE, implementar un ambiente de materiales y recursos educativos al alcance de maestros y alumnos, porque sirven de apoyo para los objetivos propuestos. Asimismo, acompañar y monitorear al docente en el uso de herramientas pedagógicas como también destinar insumos y recursos económicos para las diferentes actividades. Porque el recurso humano, material y financiero gestionado con eficacia y eficiencia permitirán aprendizajes de calidad y son la clave para lograr nuestros objetivos, y conseguir nuevo conocimiento con la preparación anticipada de las sesiones de aprendizaje.

En la tercera dimensión que refiere Viviane Robinson sobre el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, se plantea participar en la práctica pedagógica de los docentes, con la revisión y asesoramiento de las sesiones de aprendizaje, porque la preparación de sesiones evita improvisación y asegura el acatamiento de horas efectivas para el aprendizaje; realizar jornadas de reflexión, GIA e intercambio de estilos exitosos, porque es necesario reconocer falencias y fortalezas de la labor pedagógica para mejorar y alcanzar las metas. Monitorear el desempeño del docente en aula, porque el monitoreo y retroalimentación oportuna brindarán

información, hacer reajustes de mejora continua. Elaborar y comunicar oportunamente el avance de los estudiantes, porque los PP. FF., como soporte desde casa deben conocerlo.

Una cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. En lo concerniente a la dimensión y problema priorizado, se establece promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, como líder pedagógico, realizar eventos de capacitación y auto capacitación propuestos por la Unidad de Gestión Educativa Local y MINEDU, porque como intermediario de los aprendizajes debe tener un perfil ético, siendo guía y orientador de estudiantes y porque su autoformación y capacitación permite la actualización en la transformación del sistema educativo y contar con docentes idóneos que laboren para una formación de primera clase.

En la última dimensión de Robinson se considera acondicionar un ambiente seguro y de soporte. Se plantea contar con aulas pintadas, ambientadas con sus sectores, mobiliario adecuado, áreas verdes, porque siendo acogedor motiva la continuidad de docentes y estudiantes; promover un clima saludable y democrático, porque la práctica de valores ayuda a la convivencia armoniosa; resolver conflictos asertivamente, activando acuerdos de convivencia para el aula y reglamento interno en la IE, porque el trato entre las personas y el diálogo adecuado entre pares son básicos para una relación saludable. A continuación, se presenta el cuadro que detalla las dimensiones del liderazgo según Robinson con las posibles actividades para solucionar el problema según la caracterización del rol como líder pedagógico.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
1. Establecimiento de metas y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sensibilizar a los actores de la comunidad educativa para lograr las metas y expectativas establecidas en forma consensuada.</li> <li>✓ Publicar en el mural informativo de nuestra Institución Educativa.</li> <li>✓ Elaborar afiches dentro del aula las metas que deseamos alcanzar, motivando permanentemente el involucramiento de docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Porque los actores de la comunidad educativa son los protagonistas para el cambio y el logro de las metas establecidas y de esta manera alcanzar niveles de aprendizajes de calidad.</li> </ul>
2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar la gestión oportuna y distribución de los materiales y recursos educativos en la Institución Educativa.</li> <li>✓ Implementar un ambiente de materiales y recursos educativos al alcance de los docentes y estudiantes.</li> <li>✓ Acompañar y monitorear al docente sobre el uso de herramientas pedagógicas.</li> <li>✓ Destinar insumos y recursos económicos para las diferentes actividades a llevarse a cabo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Porque los materiales y recursos humanos son la clave para lograr nuestros objetivos.</li> <li>✓ Porque la planificación y ejecución de sesiones de aprendizaje requieren de estos elementos para lograr la construcción del nuevo conocimiento.</li> <li>✓ Porque el recurso humano, material y financiero gestionado con eficacia y eficiencia permitirán aprendizajes de calidad.</li> </ul>
3. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participar en la práctica pedagógica de los docentes a través de las sesiones de aprendizaje.</li> <li>✓ Realizar jornadas de reflexión, así como GIAs e intercambio de experiencias exitosas con el nuevo currículo nacional.</li> <li>✓ Monitorear el desempeño del docente en el aula.</li> <li>✓ Elaborar y comunicar oportunamente el progreso de los estudiantes a los padres de familia ajustando su enseñanza de manera dinámica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Porque las planificaciones de las sesiones de aprendizaje evitan la improvisación y aseguran el cumplimiento de las horas efectivas dedicadas a los aprendizajes.</li> <li>✓ Porque es necesario el reconocimiento de fortalezas y debilidades de la práctica pedagógica de cada docente, para mejorar y asegurar el logro de las metas.</li> <li>✓ Porque el monitoreo y la retroalimentación oportuna al docente nos darán información para intervenir en reajustes necesarios de desempeño y mejora continua.</li> <li>✓ Porque los padres de familia son parte de la I.E que apoyan desde casa y deben estar informados para en forma coordinada sigan apoyando o buscar soluciones de aprendizajes de sus menores hijos.</li> </ul>
4. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participar y apoyar el aprendizaje profesional de los docentes como líderes pedagógicos.</li> <li>✓ Realizar talleres de capacitación y autocapacitación propuestos por la UGEL y MINEDU.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Porque el docente es el mediador de los aprendizajes de los estudiantes y debe tener el perfil de un profesional ético para que sea el orientador de los estudiantes en su formación integral con el ejemplo a seguir.</li> <li>✓ Porque su autoformación y capacitaciones permiten la actualización de</li> </ul>

docentes.		los cambios en el sistema educativo para contar con docentes con buen desempeño y que laboren para una educación de calidad.
5. Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear un entorno agradable con aulas pintadas, mobiliario adecuado, áreas verdes para la enseñanza de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>✓ Crear e implementar un clima escolar e institucional en todos los espacios educativos.</li> <li>✓ Resolver conflictos de una manera rápida y efectiva, poniendo en práctica las normas de convivencia en el aula y el RI en la IE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Porque el ambiente escolar debe ser acogedor que motive la permanencia de los docentes y estudiantes para desarrollar todas sus actividades planificadas.</li> <li>✓ Porque se debe practicar valores y el respeto en la comunicación y trato a nivel de pares y grupo para fortalecer la convivencia armoniosa y saludable en la IE.</li> <li>✓ Porque las relaciones interpersonales y una comunicación asertiva entre pares y comunidad educativa son básicos para una convivencia armoniosa y saludable.</li> </ul>

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

#### **4. Planteamiento de la Alternativa de Solución**

Una vez hecho el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática de los estudiantes del III ciclo de la Institución Educativa N° 80061 “Marina Bejarano Martell” del distrito de Rázuri, provincia de Ascope; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

El Monitoreo, acompañamiento y evaluación docente tiene razón de ser cuando el líder pedagógico a partir del diagnóstico, en forma consensuada realiza un plan de monitoreo y acompañamiento como estrategia de formación docente, elaborando cronograma de visitas asesorías individuales con retroalimentación formativa y círculos de interaprendizaje, los docentes, estén aptos para reflexionar sobre su labor pedagógica, su implementación permitirá alcanzar aprendizajes esperados de los estudiantes.

Esta propuesta atiende las demandas territoriales encontradas en el diagnóstico; así mismo, su contextualización apelará a los detalles de ubicación de la Institución Educativa, es decir, a la comunidad de Puerto Malabrigo, zona urbana, afectada por el salitre y por su cercanía al mar es una amenaza latente por desencadenarse altas mareas o posible Tsunami. Como puerto, la demanda del servicio educativo es creciente por el desplazamiento de familias atraídas por la pesca con diversas costumbres y actitudes, generando una serie de problemas como la instalación de familias diversas, económicamente pasivas, con ingresos económicos esporádicos, producto de la pesca artesanal y la pesca industrial; es generador de reuniones sociales frecuentes, que provoca excesivo consumo de licor y ruido exagerado de la música.

Entre otras demandas territoriales están la prestación de servicio de salud, seguridad, servicios básicos entre otros, del centro educativo, resultados óptimos en los aprendizajes que generen éxitos en los egresados al concluir la Educación Básica.

El potencial de recursos del mar ha permitido la construcción de 10 fábricas de harina de pescado, concentrando el 13% de la producción nacional para la exportación. Es la principal fuente de trabajo directo e indirecto para las familias de esta zona; de las 10 empresas, 8 de ellas están articuladas en la Asociación de Productores de Harina y Aceite de Pescado (APROCHICAMA), la misma que permite relacionarse como aliado con las instituciones estatales y privadas cumpliendo con los objetivos de su política de responsabilidad social.

Se complementa a esto su hermosa playa, donde se forma la ola izquierda perfecta más larga del mundo, como atractivo turístico para los deportistas de tabla locales, nacionales y extranjeros. La valoración de este potencial turístico ha motivado inversiones privadas en hoteles y restaurantes; la existencia de la Isla de Macabí, albergando a una variedad de animales marinos. Este contexto será considerado, por ejemplo, en la propuesta de situaciones significativas que permitan resolver problemas de la vida diaria por los estudiantes y afrontar curricularmente las características descritas, solucionando desde el aula problemas del entorno.

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, (Minedu, p. 48) define al acompañamiento como el conjunto de acciones que realiza el equipo directivo con la intención de ofrecer asesoría pedagógica al maestro mediante acciones relacionadas con datos e informaciones que perfeccionen su práctica pedagógica, buscando con ello cambio de modelos de comportamiento para facilitar procesos de aprendizaje. Este acompañamiento juega papel importante en el desarrollo de competencias y conocimientos para el docente, contribuyendo a la vez a la integración, formación y formación de comunidades profesionales de aprendizaje (CPA).

De esta manera se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que aparecen en el campo laboral. Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el tema de la Sistematización sobre la experiencia de 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 papel como líder pedagógico demanda 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 N° 80061 “Marina Bejarano Martell”, asegurando y optimizando los recursos del contexto y/o existentes en la IE De igual forma, es necesario dialogar, intercambiar experiencias, monitorear la práctica docente bajo el enfoque crítico reflexivo y de trabajo colaborativo.

La intervención del directivo debe estar orientado a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes; así como a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, también difundir y promover las actualizaciones que faciliten la enseñanza y aprendizaje. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse comprometidos en alcanzar niveles de satisfactorios de aprendizaje.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica guarda estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar. Por ello, en el proceso dirección y liderazgo, específicamente en la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3), en el cual se plasma las metas institucionales que se desea alcanzar, a través de la implementación de actividades que favorezcan aprendizajes de los estudiantes. Referente al proceso desarrollo pedagógico y convivencia escolar, específicamente en lo relacionado a fortalecer el desempeño docente, en lo que corresponde a realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3), ésta se realiza como estrategia para que el docente mejore su práctica pedagógica y por consiguiente se logre los aprendizajes previstos.

Así mismo, lo relacionado con promover la convivencia escolar (PO05.1), implica propiciar un escenario adecuado, armonioso, con práctica de valores y normas de convivencia que contribuyan con los aprendizajes de los estudiantes. En relación al proceso soporte al funcionamiento de la IE, particularmente en el proceso referido a administrar recursos humanos, vinculados directamente con monitorear el desempeño y el rendimiento (PS01.2), comprende el recojo de información para la toma de decisiones en forma oportuna que promuevan cambios en el desempeño docente y por ende mejores resultados de aprendizaje. Lo descrito anteriormente es producto del

análisis del diagnóstico. Toda la comunidad educativa está comprometida en el logro de los compromisos.

Esta implementación de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica se ve reflejada en la generación de valor en procesos de gestión escolar, partiendo desde la dirección y liderazgo con la presentación de resultados: nivel insatisfactorio de aprendizajes en resolución de problemas en el área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de la IE N° 80061, analizando y reflexionando sobre las causas que la originaron y diseñando en forma participativa las metas para revertir este problema a través de actividades y compromisos de la comunidad educativa, concretizados en el Plan Anual de Trabajo de la IE.

Asimismo, aplicando el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica pedagógica, genera en el docente un clima de confianza para la reflexión e identificación de fortalezas y debilidades; con la retroalimentación formativa, bajo el enfoque crítico reflexivo, con el uso de instrumentos se recoge la información sobre el desempeño docente, aplicando la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación; resultados que permitirán la planificación de jornadas pedagógicas y de reflexión, grupos de interaprendizaje, y formación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje a nivel de IE.

Se crea espacios de coordinación y participación para la implementación del MAE a través de la activación del Reglamento Interno, Plan Anual de Trabajo, de tal manera que, la visión propuesta en forma consensuada de la Institución Educativa al 2020 consolide su reconocimiento como la mejor a nivel distrital y provincial, en donde los estudiantes logren enriquecer sus aprendizajes de calidad, para ser competentes y así alcanzar sus aspiraciones, fortaleciendo el ejercicio de valores para una convivencia escolar sana e integradora

Por otra parte, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño Directivo y compromisos de Gestión Escolar es recurrente. El MAE busca nuevas conductas y mejora de la práctica pedagógica del docente y como consecuencia la mejora de los aprendizajes en la resolución de problemas. Sabiendo que la gestión curricular debe encaminarse a la formación de los estudiantes, al desarrollo de competencias y al progreso de la enseñanza y el aprendizaje; permite la activación del Compromiso 4 referido al Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE, con la intención de garantizar el uso efectivo del tiempo en las

sesiones de aprendizaje, el uso de herramientas pedagógicas y uso pertinente de materiales y recursos educativos.

El directivo, además con lo descrito anteriormente, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad, vinculado al Marco de Buen Desempeño Directivo. Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal administrativo, padres de familia, estudiantes), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela. Para lograr los fines, objetivos y propósitos de la Educación Básica, el director motiva y delega responsabilidades a cada actor de la comunidad educativa.

Por su parte, todos los profesores diagnostican, planifican, ejecutan y evalúan los procesos y resultados de aprendizajes en resolución de problemas; la mayoría de estudiantes conocen y practican sus derechos, cumplen con sus responsabilidades en un clima escolar propicio para alcanzar aprendizajes; muchos padres de familia apoyan a sus menores hijos en alcanzar estos aprendizajes; el personal administrativo, manteniendo y cuidando los materiales y ambientes educativos, así como apoyando en el logro de metas institucionales.

Desde la comunidad, los actores externos como autoridades de instituciones públicas y privadas, participan en calidad de aliados estratégicos, implementando talleres de dibujo y pintura, deporte, danzas, oratoria, canto, actividades lúdicas según la edad de los estudiantes, así como la asistencia psicológica a estudiantes y familias que lo necesiten, según su política de responsabilidad social para el logro de los objetivos educativos y mejora continua de los aprendizajes en resolución de problemas en el área de Matemática.

La directora de la Institución Educativa N° 80061 “Marina Bejarano Martell”, para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; deberá asumir riesgos como el de generar espacios para la asesoría personal y grupal; situaciones a enfrentar con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un contexto de confianza y asertividad con los docentes. Se prevé cambios sustantivos desde el enfoque del MAE en el manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento con diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de Matemática.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

Con la finalidad de dar a conocer el fundamento teórico en el cual se basa la alternativa de solución priorizada se recurre a diferentes fuentes de información para cada componente.

**5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.** Para que la alternativa de solución sea comprendida como solución al problema detectado, se explica a continuación en qué consiste cada uno de estos temas.

#### **5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.**

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* Atendiendo al proceso de enseñanza aprendizaje, se manifiesta que el monitoreo pedagógico es “un proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula” (Minedu, 2013). Considerando que el monitoreo pedagógico centra su atención en el saber actuar de los docentes, esta intervención lo ejecuta el equipo directivo, con la intención de recoger información sobre el desempeño docente y el manejo de los procesos pedagógicos en el desarrollo de resolución de problemas en los estudiantes de educación primaria, descubriendo fortalezas y falencias, para luego decidir en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.

Desde el punto de vista como elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo, el monitoreo realizado por el directivo, permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión en las siguientes dimensiones: a) Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes como es el uso efectivo del tiempo en el aula, el uso de herramientas pedagógicas y materiales educativos, b) la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y c) la gestión de un buen clima favorable para los aprendizajes. (Minedu, 2014, p. 49)

5.1.1.1.2. *Características de un monitoreo pedagógico efectivo.* El monitoreo pedagógico es efectivo afirma (Minedu, 2014): cuando es “permanente e integral, cuando obtiene información de la planificación, ejecución y evaluación de los procesos pedagógicos; sistemático y pertinente, al realizar seguimiento al docente según sus fortalezas y debilidades; flexible y gradual, busca formas de apoyo al

docente; formativo, motivador y participativo, promueve su formación profesional con reflexión y mejora al interrelacionarse con otros docentes en un contexto de confianza y respeto”. Además, según (Murillo, 2016) es positivo, cuando resalta las actividades buenas del docente; creíble, los datos registrados son objetivos y de calidad; útil, permite ideas sugerencias y recomendaciones de progreso continuo de los aprendizajes.

De lo mencionado anteriormente, la relevancia del monitoreo radica en el perfeccionamiento del desempeño docente, por la innovación acelerada y los retos que la sociedad actual demanda; así mismo, mejorar la motivación y compromiso de los docentes, con la intervención del directivo para que estén implicados, sientan pasión por su labor y asuman compromisos con los estudiantes, escuela y comunidad. Todas estas acciones repercutirán en los aprendizajes de los estudiantes que amparados por las normas vigentes tienen derecho a recibir una educación de calidad, con una formación integral al término de su educación básica, para que sean competentes y puedan así desarrollar su plan de vida personal y social.

5.1.1.1.3. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Para la obtención de información y optar medidas correctivas sobre el práctica del docente existe una variedad de estrategias, que pueden ser: a) Directas, cuando se recoge información manteniendo el trato directo con los docentes en el instante de la observación, asesoramiento o perfeccionamiento docente, aplicando diversas técnicas (observación, entrevista, visitas, talleres, círculos de estudio, etc.); b) Indirectas, se obtiene evidencias a través del análisis de documentos elaborados y manejados por el docente como (programas unidades, sesiones, carpeta pedagógica, etc.). Las estrategias viables para el monitoreo pedagógico se consideran las siguientes:

- *Visita al aula.* Este proceso de observación realiza el director cuando visita el aula del docente, registra hechos y luego da asesoría y asume compromisos conforme a los propósitos preestablecidos. Su propósito es encontrar fortalezas y debilidades de la práctica docente, obtener información confiable para brindar apoyo pedagógico en la superación del desempeño docente y como consecuencia superar los aprendizajes en el desarrollo de la resolución de problemas. (Minedu, 2014). Se desarrolla en tres momentos: primero, coordinación y diálogo sobre la intención de la visita; luego, observación, registro e intervención de la labor docente; tercero, ofrece asesoría personalizada, de reflexión crítica, propiciando espacios de autoevaluación de su práctica pedagógica y asumir compromisos de mejora.

- *Autogestión*. Según las condiciones de la Institución Educativa, la designación del director con aula a cargo o por iniciativa profesional del docente que desea identificar sus puntos fuertes y débiles de su labor pedagógica, esta estrategia describe que es el propio docente quien registra la evaluación de su desempeño, de según los indicadores propuestos para conocer sus logros, dificultades y su propio avance, valiéndose de diferentes recursos que le faciliten evidenciar sus actividades e irá tomando nota del nivel de logro alcanzado o que le falta alcanzar, para contribuir a las metas de aprendizaje de los estudiantes.

5.1.1.1.4. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico*. Para obtener información del cumplimiento de la práctica pedagógica desarrollada por los docentes en el aula, es necesario elaborar y aplicar algunos instrumentos pertinentes tales como:

- *Ficha de observación*. Permite obtener verificaciones oportunas del cumplimiento de la práctica pedagógica del docente en el aula, implementada con una escala de valoración de cada aspecto, vinculados al compromiso 4 de gestión escolar como: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de herramientas y estrategias pedagógicas para la resolución de problemas, uso de materiales y recursos educativos para el desarrollo de resolución de problemas; así como la convivencia escolar. Por otro lado, el (Minedu, 2017) dice “la observación de aula cuya finalidad es evaluar el desempeño de los docentes frente a sus estudiantes”, comprende seis desempeños vinculados al dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes dentro del Marco del Buen Desempeño Docente.

- *Cuaderno de campo*. Conocido también como el block de toma de notas, en el cual se registra de manera minuciosa los detalles observados durante la evaluación del desempeño docente, es decir el saber actuar del docente frente a los estudiantes en el aula, teniendo en cuenta las rúbricas de observación de aula. Los aspectos anotados en este cuaderno informan las experiencias y destrezas del docente, así como algunas debilidades para lograr aprendizajes y manejo adecuado de conductas de los estudiantes durante la ejecución de la sesión de aprendizaje en el aula.

#### **5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.**

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico*. Se define como estrategia de formación docente, que realiza el acompañante o director al ofrecer asesoría pedagógica al docente, promoviendo de manera individual o colectiva la mejora de la práctica pedagógica, la toma de conciencia e implementación de cambios progresivos en su autonomía profesional e institucional para la mejora de los aprendizajes de los

estudiantes. Este proceso se desarrolla con el diálogo, intercambio de experiencias, observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo el enfoque crítico-reflexivo y trabajo colaborativo, caracterizado por el trato horizontal y respetuoso, practicando una comunicación abierta, asertiva y empática (Minedu, 2014). Otros autores afirman que,

El 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)

Según la R.S.G. N° 008-2017-MINEDU el acompañamiento pedagógico interno, se implementa en las instituciones educativas, como estrategia de formación docente activo, centrada en la escuela y es dirigida por el director que desea el perfeccionamiento del docente a través de prácticas colaborativas entre docentes, director o red educativa; formando también comunidades profesionales de aprendizaje aplicando trabajo colaborativo.

Lo normado en el Currículo Nacional y el Marco de Buen Desempeño Docente, el beneficio del acompañamiento facilita que el docente mejore aprendiendo de su propia experiencia (función de espejo), reconociendo sus aciertos y errores, fortalezas y debilidades en su enseñanza para luego ayudarlo a crecer profesionalmente según sus capacidades y fortalecimiento autónomo. Esta reflexión es un proceso de auto y co-análisis que orienta el desenvolvimiento del docente en tres planos: personal, profesional e institucional. Para que suceda este cambio o mejora de las prácticas, los docentes requieren de apoyo externo, de estructuras y dispositivos que actúen como mediadores y facilitadores del cambio.

Agregando a lo anteriormente dicho, según la R.S.G. N° 008-2017-MINEDU, el acompañamiento pedagógico se lleva a cabo bajo los enfoques: a) Reflexivo crítico, el docente se identifica con su trabajo diario y reflexiona sobre su práctica para garantizar el aprendizaje de sus estudiantes. b) Inclusivo, implica reducir obstáculos del aprendizaje, con la intención de desarrollar escuelas que satisfagan las inquietudes de los estudiantes y fomentar una educación de calidad. c) Intercultural, con el reconocimiento, respeto y valoración de la diversidad cultural y lingüística, orientado a la transformación para saber ser, pensar, conocer, aprender, sentir vivir y convivir.

La acción del acompañamiento refleja la conexión entre acompañante y acompañado, usando estrategias e instrumentos para el recojo de información y la asesoría. Para su efectividad, el director debe desarrollar dos capacidades: a) La capacidad de observación y decodificación de la práctica (recojo de información) para saber qué observar según los indicadores seleccionados, estas evidencias tienen como referente los desempeños del segundo dominio del Marco de Buen Desempeño Docente. b) La retroalimentación personalizada, para cambiar actitudes y prácticas del docente, el autodescubrimiento de zonas fuertes y potenciales de cada uno de ellos. Debe ser formativa y positiva que motive la comunicación entre director y docente sobre sus aciertos, antes que sólo corregir errores u omisiones del docente.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Para que el acompañamiento pedagógico sea efectivo y se implemente con buen criterio, el acompañante o directivo debe considerar y adecuar el acompañamiento según las inquietudes y necesidades de cada docente de la Institución Educativa, complementando con estrategias de apoyo colectivo, considerando además el desempeño docente atendiendo las exigencias del Currículo, entre las estrategias a emplear tenemos:

- *Visita al docente en aula*, se la realiza de acuerdo la cantidad de docentes que se visitarán y frecuencia de visitas, al aplicar de esta estrategia permite la observación directa in situ, de las prácticas pedagógicas y los acontecimientos e interacciones que ocurren en la sesión de clase, para luego ofrecer según las observaciones asesoría y retroalimentación formativa al docente. Para comprobar su progreso de sus prácticas y verificar avances de los aprendizajes de los estudiantes se toma como insumo los resultados de la visita anterior.

La secuencia del ingreso a las aulas se desarrolla en tres momentos. Primer momento: coordinación y diálogo, con el docente sobre el propósito de la visita. Segundo momento: Observación, registro e intervención de lo planificado (recojo de información), proporcionando alcances de aprendizaje del niño y el desempeño docente, luego se coordinará con el docente un espacio para promover la reflexión de acuerdo a lo observado. Tercer momento: Asesoría personalizada (reflexión crítica, orientación y compromiso) cediendo espacio al docente para autoevaluar su práctica pedagógica, identificando posibles causas que originaron el logro o no de los aprendizajes y establecer compromisos de mejora hasta la próxima visita.

- *Círculos de interaprendizaje*. Consiste en el intercambio de experiencias y aprendizajes entre docentes sobre temas de interés común relacionados con el trabajo pedagógico, reconociendo y valorando las prácticas docentes exitosas y la innovación de estrategias pedagógicas. Este espacio hace posible la participación activa de los asistentes de la misma institución o de otras instituciones educativas, así como el registro de ideas fuerza consensuadas, además permite fortalecer la comunicación, trabajo en equipo, socialización de experiencias y resolución compartida de problemas relacionadas con la práctica educativa.

Entre otras estrategias de acompañamiento se mencionan: las pasantías, es la observación a un docente que tiene habilidades y buena práctica pedagógica por docentes que todavía tienen dificultad en su desempeño; la comunicación virtual, usando la tecnología se puede realizar el acompañamiento a varios docentes e instituciones a la vez, relacionada con la práctica educativa; la socialización de la práctica, espacio que ayuda a reconocer lecciones aprendidas para ser aplicados y obtener mejores resultados y las jornadas de autoformación docente, según las necesidades de aprendizaje del docente se selecciona e incorporan conocimientos pedagógicos que le sirvan de ayuda para su mejora continua. Otras capacitaciones, mediante cursos talleres o modalidades que satisfagan a la necesidad del docente.

### **5.1.1.3. Evaluación.**

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación*. En términos generales, evaluación es un proceso sistemático para obtener información de posibilidades y necesidades de aprendizaje de un estudiante o equipo, que interactúa para aprender, y de reflexión de los factores que influyen en dicho aprendizaje, con la intención de formular juicios de valor y tomar decisiones pertinentes. (Minedu, 2001). Si se considera a la evaluación un referente que diagnostica, retroalimenta y posibilita el progreso del aprendizaje de los estudiantes. Se entiende que,

La evaluación es un proceso permanente de comunicación y reflexión sobre resultados de aprendizajes de los estudiantes; es integral, formativo y continuo, que busca identificar avances, dificultades y logros de los estudiantes para brindarles apoyo pedagógico y así puedan mejorar. (Minedu, 2016).

Lo mencionado anteriormente tiene un enfoque formativo, pues recoge información importante sobre el nivel de desarrollo de competencias del estudiante y brindarles apoyo oportuno para mejorar su aprendizaje. Esta evaluación tiene propósitos: a) A nivel de estudiante: lograr que sea autónomo en su aprendizaje,

tomando conciencia de sus dificultades, necesidades y fortalezas; aumentar su confianza para comunicar lo que hacen, saben y no saben y asumir desafíos. b) A nivel de docente: atender a la diversidad de estudiantes según sus necesidades, brindando oportunidades diferenciadas, para evitar la deserción, rezago o exclusión; brindar retroalimentación efectiva y eficiente, usando diversos métodos para el desarrollo y logro de competencias.

Desde su óptica formativa, la evaluación docente es un proceso de valoración de la práctica pedagógica basada en evidencias, buscando en el docente la reflexión de su desempeño y responsabilidad para una educación de calidad, identificando a la vez sus necesidades de aprendizaje profesionales. Para conocer progresos de su desempeño, se puede utilizar algunos tipos de evaluación como: la autoevaluación, uno mismo evalúa las propias actuaciones o aprendizaje para valorar su desempeño con responsabilidad; coevaluación, se realiza entre pares o más y son de distintos niveles; por último, la heteroevaluación, la que aplica una persona sobre otra de un trabajo realizado, actuación o rendimiento.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación docente.* Se tiene los siguientes modelos: a) Enfocado en el perfil docente, evalúa al docente de acuerdo con su grado de correlato en base a un perfil ideal; b) Centrado en los resultados obtenidos, evalúa según los resultados que alcanzan los estudiantes como consecuencia de lo que hace el docente; c) Atendiendo el comportamiento del docente en el aula, es la capacidad del docente para preparar un ambiente favorable para el aprendizaje; d) Basado en la opinión de los estudiantes, éstos a través de encuestas informan sobre el desempeño del docente, e) Evaluación a través de pares, docentes de la misma institución evalúan el desempeño de otros; f) A través del portafolio, de manera intencional evalúa evidencias, reflexiones y recursos que emplea el docente en sus sesiones de clase.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* Cabe indicar que la metodología de la evaluación se relaciona con las técnicas e instrumentos para el recojo de información. Las técnicas de evaluación se definen como el conjunto de procedimientos que sigue el docente para recoger información, teniendo como medios los instrumentos. Dentro de las técnicas tenemos: para recojo de datos, la observación, entrevista, sociometría, encuesta, resolución de problemas, de actuación/ejecución; para análisis de datos, la triangulación, el análisis de contenido. Como instrumentos tenemos el anecdotario, lista de control, escala de valoración, cuestionario, socio grama, diario. (Minedu, 2001)

**5.1.2 Área de Matemática.** Para conocer algo más sobre esta área curricular, responderemos a la interrogante ¿Por qué aprender Matemática? Porque permite entender el mundo y desenvolvernos en él. Todos los individuos, desde el nacimiento hasta que morimos, aplicamos algún tipo de aprendizaje matemático en cualquier espacio y actividades familiares, sociales, culturales o misma naturaleza. El problema se torna cuando la Matemática que aprendemos resulta aburrida, poco significativa o poco aplicable a la vida. Entonces, adquiere mayor significado cuando se aplica directamente a situaciones de la vida real, llamándose Matemática para la vida, generando el aprendizaje en el contexto de la vida y sus logros van hacia ella.

**5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática.** Responde a la pregunta ¿Cómo aprender Matemática? Para promover métodos de enseñanza y aprendizaje de la Matemática, se sustenta en un enfoque centrado en la resolución de problemas como marco pedagógico para el desarrollo de las competencias y capacidades Matemáticas, cuyo propósito es desarrollar personas que actúen y piensen Matemáticamente al resolver problemas en diversos contextos (lúdico, social, científico y matemático), para crear, recrear, investigar, plantear y resolver problemas, probar distintos caminos de resolución, analizar estrategias y formas de representación, sistematizar y comunicar nuevos conocimientos.

Este enfoque adquiere importancia porque promueve aprendizajes “a través de” la resolución de problemas del contexto inmediato de los estudiantes, “sobre” la resolución de problemas movilizando recursos, competencias y capacidades Matemáticas, “para” la resolución de problemas, enfrentando a los estudiantes constantemente a nuevas realidades y problemas. Además, permite aumentar el grado de la actividad mental, propicia la activación del pensamiento creativo y contribuye al desarrollo de personalidad de los estudiantes.

El enfoque centrado en la resolución de problemas presenta los siguientes rasgos: La resolución de problemas debe plantearse en diversos contextos, sirve de base para desarrollar competencias y capacidades Matemáticas, se enseña y se aprende Matemática resolviendo problemas, estos problemas deben responder a intereses y necesidades de los estudiantes o retos y desafíos (problemas) para él, le ayuda a hacer conexiones entre ideas, estrategias y procedimientos.

Se puede complementar diciendo que, el juego como recurso de aprendizaje es indispensable en la iniciación a la Matemática, haciéndola divertida, motivando el placer por aprender y satisfaciendo su necesidad de jugar, actividad principal que está

presente en todas las etapas del desarrollo humano, la enseñanza de la Matemática tendrá trascendencia si es el propio estudiante que vivencia, manipula material concreto y grafica para dinamizar procesos de pensamiento al generar interrogantes y la competencia sana y actitudes de tolerancia y convivencia creando un clima favorable; favorece la comprensión; facilita la consolidación de contenidos matemáticos; posibilita el desarrollo de capacidades; porque tiene coherencia con la vida potenciando el aprendizaje.

Entonces, promover en los estudiantes la resolución de situaciones problemáticas en actividades cotidianas, lúdicas y con la manipulación de material concreto ayuda a desarrollar positivamente su razonamiento lógico. El empleo de materiales educativos conduce el logro de los aprendizajes, ya que en su gran parte los conceptos matemáticos no tienen su origen en los objetos, sino en las relaciones que establecen los estudiantes entre ellos.

**5.1.2.2. Competencia.** Según el Currículo Nacional (Minedu, 2016 p.21) define la competencia como “la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico, en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético”. Dicho de otra manera, ser competente significa comprender la situación real o de contexto matemático, activando conocimientos, habilidades y actitudes que uno posee, para analizar, tomar decisiones y ejecutar las alternativas seleccionadas para resolverla.

De acuerdo al Currículo Nacional de Educación Básica plantean cuatro competencias Matemáticas en términos de resolución de problemas presentes en toda la Educación Básica, las competencias se formulan como resuelve problemas de cantidad; de regularidad, equivalencia y cambio; de gestión de datos e incertidumbre; de forma, movimiento y localización. A continuación, se describe la primera competencia y la combinación de sus respectivas capacidades.

La competencia resuelve problemas de cantidad, implica que el estudiante solucione o plantee nuevos problemas relacionados con nociones de número, sistema numérico, operaciones y propiedades, los mismos que usará para datos, seleccionando estrategias, procedimientos, unidades de medida y recursos diversos. Usa el razonamiento lógico para hacer comparaciones en el proceso de resolución de problemas. Comprende capacidades como: 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.

5.1.2.2.1. *Estrategias metodológicas para la resolución de problemas.* Autores como Polya, Burton, Mason, Stacey y Shoenfeld nos orientan que, para la resolución de problemas, se deben seguir los siguientes pasos:

- Comprensión del problema, el estudiante se familiariza leyendo el problema para identificar la incógnita, condiciones y reconocer datos.

- Diseñar una estrategia y elaboración de un plan: comenzando a explorar la situación, para resolver el problema.

- Ejecutar la estrategia o aplicar el plan: decide qué estrategia va a utilizar, va evaluando cada paso de su realización.

- Reflexión sobre el proceso ejecutado (visión retrospectiva y prospectiva), después de obtener la solución reflexiona sobre el proceso ejecutado.

Se concluye que, incentivar en los estudiantes la resolución de situaciones problemáticas en actividades diarias de juego y con el manejo de material concreto, despiertan pensamientos lógicos. El juego es un recurso de aprendizaje indispensable en la iniciación a la Matemática, incentivando el placer por aprender ya que se siente en su lugar de confort, por ser la primera actividad principal que desarrollan los niños para aprender; activan procesos de pensamiento, al establecer reglas de juego durante el desarrollo de una interrelación con sus compañeros de grupo, dándole la oportunidad de respetarse a sí mismo y a los demás

5.1.2.2.2. *Prácticas pedagógicas tradicionales.* El modelo de esta pedagogía tradicional va dirigido a la tarea que hace el profesor que a las acciones o desarrollo de habilidades que ejecuta el estudiante, convirtiéndolo en ente pasivo con exigencia de memorización de la información transmitida, llevándolo a reflejar la realidad objetiva como algo estático en el tiempo y espacio, desvinculada en parte o totalidad de la realidad objetiva y solo limitado a la transmisión de conocimientos y valores sociales por generaciones precedentes como si fueran verdades acabadas. El estudiante adquiere conocimientos y habilidades de manera empírica, con principios educativos poco flexibles, impositivos y coercitivos, donde el maestro es el centro del proceso de aprendizaje bajo el fundamento psicológico del conductismo.

5.1.2.2.3. *Autogestión en la práctica pedagógica.* El término autogestión consiste en que el docente toma la iniciativa de ir registrando sus propios logros, avances y dificultades, programadas en sus actividades y sesiones de aprendizaje. Esta estrategia

permite al docente reflexionar sobre sus limitaciones y avances, analizarlas y tomar decisiones de mejora. Se pone en práctica en la Institución Educativa en la ejecución de las sesiones de aprendizaje en el aula, anotando en su carpeta pedagógica aciertos y errores, a partir de ello buscar implementación de estrategias y por ende cambios en su práctica pedagógica.

5.1.2.2.4. *Promover comunidades profesionales de aprendizaje.* Las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA), como su nombre lo indica son comunidades del ámbito escolar cuyo objetivo es la mejora continua de las prácticas de enseñanza, con la participación del personal en actividades de desarrollo profesional, colaborativa y sistemática a nivel escolar. La labor del directivo en las comunidades profesionales de aprendizaje es brindar condiciones y participar activamente en la conformación de las comunidades.

5.1.2.2.5. *Estrategias de acompañamiento y retroalimentación a los estudiantes.* Durante la sesión de aprendizaje, el docente acompaña al estudiante o grupo de estudiantes para ofrecer apoyo pedagógico oportuno, a la vez que realiza el monitoreo del trabajo para evaluar sus avances, recogiendo evidencias Como consecuencia de este monitoreo, adapta actividades y brinda retroalimentación, cuya función debe ser por descubrimiento o reflexión, guiando a los estudiantes para que sean ellos mismos quienes apliquen su propio razonamiento y den solución a la situación problemática presentada.

5.1.2.2.6. *Resolución de problemas en la mejora de la convivencia.* En toda organización o Institución Educativa pueden surgir conflictos, los mismos que deben ser atendidos de manera positiva, es decir, desarrollar gestión positiva de los conflictos. Para la resolver el problema presentado, invita en primer término a comprenderlo para luego buscar mecanismos o procedimientos que ayuden a solucionarlo, uno de ellos como alternativa es la construcción de consensos para satisfacer los intereses de la mayoría y buscar el bien común, teniendo presente el cumplimiento de los derechos de los estudiantes como centro del proceso educativo, pero sin dejar los derechos de los demás integrantes para generar una convivencia saludable en la comunidad educativa.

Para fortalecer el clima escolar, se debe tener claro que, los valores en una Institución Educativa son principios considerados válidos porque ya los tenemos o los necesitamos para conocer el comportamiento de los integrantes de la comunidad educativa dentro y fuera de ella , fortaleciendo la visión y ayudando a cumplir con la

misión, cuya responsabilidad es compartida por todos los integrantes, desarrollando sobre todo en los estudiantes competencias, capacidades, actitudes y valores que les permitan formarse como ciudadanos conociendo sus derechos y asumiendo responsabilidades.

## **5.2 Experiencia Exitosa**

Una de las experiencias exitosas sobre monitoreo, acompañamiento y evaluación es la denominada “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa” se realizó en la Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” institución integrada, con niveles Inicial, Primaria y Secundaria; ubicada en el distrito de La Banda de Shilcayo, Tarapoto, provincia y región San Martín. Fue realizada por los docentes Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara.

El propósito de la experiencia fue mejorar la calidad educativa, fortaleciendo el acompañamiento pedagógico, porque la mayoría de docentes de la Institución Educativa, no elaboran ni usan materiales didácticos para el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, de igual manera no elaboran y aplican instrumentos de evaluación, entonces no se podía recoger información que refleje el avance en la adquisición de capacidades de los docentes en cuanto a su desempeño en el aula.

La experiencia se realizó por etapas, la primera, fue el de formar y fortalecer el consejo académico; la segunda es la elaboración del plan de fortalecimiento del acompañamiento pedagógico para los docentes de los tres niveles de la IE, para aplicar el plan fue necesario tener bien claro la propuesta pedagógica, por lo que fue necesario actualizarla, socializarla y posteriormente aplicar a los docentes; la tercera es la actualización de la propuesta pedagógica institucional; la cuarta capacitación docente; y finalmente la ejecución del acompañamiento pedagógico. Es muy importante que una IE experimente cambios significativos en su estructura, mediante la reflexión permanentemente sobre la práctica pedagógica para identificar debilidades y fortalezas, luego intervenir en la mejora continua de los aprendizajes.

## **6. Diseño del Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

#### **6.1.1 Objetivo general**

Fortalecer la práctica pedagógica en el del enfoque de la resolución de problemas, mediante la implementación de una Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80061 “Marina Bejarano Martell de Puerto Malabrigo del distrito de Rázuri, provincia de Ascope – UGEL Ascope – La Libertad.

#### **6.1.2 Objetivos específicos**

- Monitorear la práctica docente en el área de Matemática mediante visitas de observación al aula para recoger información sobre el desarrollo de prácticas pedagógicas innovadoras, acompañamiento y retroalimentación a los estudiantes que garanticen el logro de aprendizaje en los estudiantes.

- Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención oportuna con liderazgo pedagógico, en el marco del enfoque crítico reflexivo, a fin de fortalecer capacidades pedagógicas en relación a la resolución de problemas.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para verificar el porcentaje de avance en el manejo de la competencia pedagógica en la resolución de problemas del área de Matemática.

### **6.2 Matriz del Plan de Acción**

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del nivel primario en el área de Matemática; su ejecución implica implementar estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la resolución de problemas a fin de asegurar niveles de logro satisfactorio en los aprendizajes de los

estudiantes. Según lo previsto en el compromiso de gestión 4 establecido en la R.M. N° 657-2017-MINEDU y en el Currículo Nacional de la Educación Básica aprobado por R.M. N° 281-2016-MINEDU.

Este propósito se concretizará con el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la implementación de estrategias de convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del directivo con el fin de brindar el soporte técnico al mejoramiento de las actuaciones sobre la cultura escolar y valoración por la comunidad educativa.

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

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 III ciclo de EBR del área de Matemática	Monitorear la práctica docente en el área de Matemática mediante visitas de observación al aula para recoger información sobre el desarrollo de prácticas pedagógicas innovadoras, acompañamiento y retroalimentación a los estudiantes que garanticen el logro de aprendizajes en los estudiantes.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Directora Docentes	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Directora Docentes	x	x										
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Directora		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente(Primera visita)	Directora			x									
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje	Directora				x								
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directora					x	x	x					
					2.1 Coordinación y elaboración de horarios para los círculos de interaprendizaje	Directora Docentes	x											
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una	Porcentaje de ejecución de círculos de	100 % de ejecución de los	Círculos de															

	intervención oportuna con liderazgo pedagógico, en el marco del enfoque crítico reflexivo, a fin de fortalecer capacidades pedagógicas de la resolución de problemas en el área de Matemática.	interaprendizaje	círculos de interaprendizaje	interaprendizaje	2.2 Coordinación con los docentes responsables	Directora Docentes	x												
					2.3 Ejecución de círculos de interaprendizaje sobre estrategias en resolución de problemas y otros.	Directora Docentes			x		x					x			
					2.4 Publicación de compromisos de mejora	Directora			x		x					x			
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para verificar el porcentaje de avance en el manejo de la competencia pedagógica de la resolución de problemas en el área de Matemática.	Porcentaje de docentes evaluados	100% de docentes evaluados	Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación	3.1 Jornada de reflexión sobre el desempeño docente	Directora Docentes		x											
					3.2 Aplicar el instrumento de autoevaluación	Docentes		x	x	x	x	x	x	x	x	X			
					3.3 Aplicar el instrumento de desempeño docente (rúbricas)	Directora		x		x		x				x			
					3.4 Aplicar el instrumento coevaluación docente	Directora Docentes			x		x						x		
					3.5 Retroalimentación y asume compromisos de mejora continua(22)	Directora Docentes		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

## 7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Para ofrecer solución a una situación problemática vinculada al logro de los aprendizajes de los estudiantes, el Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es punto clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción, ya que permitirá detectar de manera oportuna falencias, deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información o dando a conocer las dificultades que surgen en el transcurso de la ejecución de éstas; con la intención de tomar decisiones que implican reajustes, continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño.

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Se plantea ejecutar el 100% de las actividades planificadas para superar la situación inicial y alcanzar niveles satisfactorios en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

- Evidencias e Instrumentos: Los productos se evidencian a través de instrumentos como: fichas de monitoreo, cuaderno de campo y matrices de sistematización de resultados. Este proceso se registra en actas de asistencia, panel de productos, plan de monitoreo, informes, entre otros. En todo proceso de acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, surgen comportamientos inesperados, el directivo asume riesgos al propiciar espacios para la asesoría personalizada y grupal. Estas situaciones se enfrentarán con cronogramas consensuados, para el acompañamiento en un lugar de confianza y asertividad con los docentes.

- Reformulación de actividades: Por alcanzar un nivel de implementación 5 que equivale al 100% no existe la opción de modificar o reformular las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro.

- Porcentaje de logro de la meta: Haciendo mención al porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información se obtiene el 100% de logro; un 95% de ejecución de círculos de interaprendizaje y un 98% de logro de meta.

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	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5			
Monitorear la práctica docente en el área de Matemática mediante visitas al aula para recoger información sobre el desarrollo de prácticas pedagógicas innovadoras, acompañamiento y retroalimentación a los estudiantes que garanticen el logro de aprendizaje en los estudiantes.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visitas al aula.	.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Director Docentes						X	- Acta de asistencia - Panel de productos de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	-Ficha de monitoreo de las sesiones de aprendizaje. - Cuaderno de campo. - Portafolio	100% de visitas ejecutadas
			.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico....	Director Docentes					X	- Plan de monitoreo - Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.			
			.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Director Docentes					X	- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento de monitoreo.			
			.4 Diagnóstico del desempeño docente(Primera visita)	Director Docentes					X	- Informe de monitoreo.			
			.5 Observación de sesiones de aprendizaje	Director					X				
			.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Director Docentes					X				

Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención oportuna con liderazgo pedagógico, en el marco del enfoque crítico reflexivo, a fin de fortalecer capacidades pedagógicas en relación a la resolución de problemas.	Porcentaje de ejecución de círculos de interaprendizaje.	Círculos de interaprendizaje	2.1 Coordinación y elaboración de horarios para los círculos de interaprendizaje	Director Docentes						X			95% de visitas ejecutadas
			2.2 Coordinación con los docentes responsable.	Director Docentes						X			
			2.3 Ejecución de círculos de interaprendizaje sobre estrategias en resolución de problemas y otros.	Director Docentes						X			
			2.4 Publicación de compromisos de mejora	Director						X			
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para verificar el porcentaje de avance en el manejo de la competencia pedagógica en la resolución de problemas	Porcentaje de docentes evaluados	Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación	3.1 Jornada de reflexión sobre el desempeño docente	Director Docentes						X			98% de visitas ejecutadas
			3.2 Aplicar el instrumento de autoevaluación	Docentes						X			
			3.3 Aplicar el instrumento de desempeño docente (rúbricas)	Director						X			

			3.4 Aplicar el instrumento coevaluación docente.	Docentes						X			
			3.5 Retroalimentación y asume compromisos de mejora continua	Director Docentes						X			

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

<b>LEYENDA</b>
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 = Implementación (100%)

## 8. Presupuesto

Como en todo proyecto o plan que se ejecuta demanda alguna inversión económica, la elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. La descripción del cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Primera semana de marzo	S/ 2.00	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Primera semana de marzo	S/ 10.00	APAFA
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo	Segunda semana de marzo	-----	Ninguno
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril	S/ 2.00	APAFA
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Tercera semana de abril	-----	Ninguno
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...)	Mayo-julio-setiembre-noviembre	S/ 12.00	APAFA
1.9 Ejecución de círculos de interaprendizaje sobre estrategias de resolución de problemas y otros.	Mayo-julio-octubre	S/60.00	APAFA
1.10 Publicación de compromisos de mejora.	Mayo-julio-octubre	S/5.00	APAFA
1.11 Jornada de reflexión sobre desempeño docente.	Tercera semana de abril	S/20.00	APAFA
1.13 Aplicar el instrumento de desempeño docente.	Abril-Junio-agosto-octubre	S/5.00	APAFA
1.14 Aplicar el instrumento de coevaluación	Mayo-julio-noviembre	S/2.00	APAFA
1.15 Retroalimentación y asume compromisos de mejora continua.	De abril a diciembre	S/1.00	APAFA

Figura 6. Presupuesto del Plan de Acción.

## **9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción**

Hablar de una educación de calidad, implica mejorar los resultados de aprendizaje a través de una adecuada gestión escolar. El desarrollo de cada uno de los módulos formativos sirvieron de guía y con las orientaciones brindadas, favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, partiendo del análisis y priorización de la problemática sobre nivel insatisfactorio de aprendizajes en la resolución de problemas y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de los actores de la Institución Educativa N° 80061 “Marina Bejarano Martell”.

Es así que, el Módulo de Inducción brindó orientaciones y lineamientos para acercarnos a la realidad de la Institución Educativa e identificar y priorizar los problemas que afectan el logro de los aprendizajes de los estudiantes. En el rol de directivo despertó aún más saber por qué los estudiantes no alcanzan los aprendizajes esperados, entonces surgió el compromiso que, en jornadas de reflexión con los docentes se busque alternativas de solución. Todo esto sirvió para la formulación de una ruta de cambio de la gestión escolar en la IE desde el enfoque de liderazgo pedagógico, reflexionando sobre los hallazgos y proponiendo estrategias para elaborar planes de mejora frente al problema identificado: nivel insatisfactorio de aprendizajes en la resolución de problemas del área de Matemática, del III ciclo de EBR.

El Módulo 1 denominado Dirección escolar, brindó orientaciones sobre gestión escolar, partiendo de una meditación de las actividades que realiza un director y su impacto en la organización y procesos de aprendizaje. Su tema eje: identificando desafíos y alternativas de solución, dio luces y ayudó a priorizar la dificultad en la IE, identificando sus lados positivos y negativos, descubriendo que los docentes no aceptan responsabilidades de los resultados de los estudiantes, para caracterizar la problemática y plantear propuestas de solución al problema descubierto, se consideró la visión institucional. Como producto de este módulo fue la monografía sobre la propuesta de desafíos y alternativas frente a los problemas priorizados que afectan los aprendizajes de los estudiantes.

Referente al Módulo 2, titulado Planificación escolar, se abordaron temas relacionados con la planificación y su importancia en la Institución Educativa, pues ayudaron a identificar objetivos por alcanzar, comprometiendo a los actores

educativos a conocerlos y alcanzarlo a través de los instrumentos de gestión escolar como son el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Reglamento Interno y el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Los procesos estratégicos, operacionales y de soporte de la Institución Educativa, permitieron establecer la cadena de valor visualizaron mejor la intervención del director. Como producto de este módulo se obtuvo el plan de diagnóstico, cuya información serviría para el Plan de Acción.

La Participación y Clima Institucional tratado en el Módulo 3 dio a conocer los desafíos, alternativas y oportunidades de una convivencia basada en el respeto, la confianza y la colaboración, convirtiéndose en retos para la persona por el contexto y la formación en valores de estudiantes, administrativos, docentes y padres de familia. Para ello, se elaboró el Informe del Diagnóstico y la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y grupo focal, para el recojo de información y percepciones sobre el monitoreo y acompañamiento del directivo a los docentes del III ciclo en el área de Matemática, puesto que el clima escolar se asocia con los aprendizajes, así como la participación y convivencia de los padres de familia en la IE

Con respecto al Módulo 4: Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, las orientaciones brindadas sirvieron para culminar el Diagnóstico. Estos resultados fueron interpretados a nivel literal, inferencial y criterial; se puede confirmar que “ mejores docentes, mejores aprendizajes de los estudiantes”, reflexión que lleva a practicar todo lo aprendido en este período de fortalecimiento a directores en liderazgo pedagógico, considerando las dimensiones de Viviane Robinson con el compromiso de ejecutar una buena gestión curricular, como respuesta a las competencias propuestas por el Currículo Nacional, gestionando el trabajo colaborativo, la formación de comunidades profesionales de aprendizaje que responda al problema identificado en la resolución de problemas.

Por último, el Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, desarrollado en el Módulo 5 permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción, como solución al problema identificado con la participación de los actores educativos y con la intervención del director como líder pedagógico. Aún hay muchos desafíos que enfrentar y retos que alcanzar, el pensamiento divergente, es el inicio de la innovación, para desaprender malas prácticas y fortalecer la práctica pedagógica del docente encaminado al logro de aprendizajes de calidad en los estudiantes de la IE N° 80061 “Marina Bejarano Martell” Puerto Malabrido.

## 10. Lecciones Aprendidas

En el trayecto que se siguió para la elaboración del Plan de Acción se logró identificar una serie de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos, los mismos que conllevaron al análisis crítico reflexivo de nuestra actuación en el quehacer educativo, reconociendo que:

- Para dar respuesta a una situación determinada, es fundamental partir de un diagnóstico, porque el contexto es fuente de información que nos ayuda a identificar problemas que perturban el logro de aprendizaje de los estudiantes, conocer las fortalezas, las oportunidades y demandas del contexto, de una manera organizada, en ese sentido el trabajo colaborativo es de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa y a partir de ellos elaborar los planes de mejora viables que respondan a las características de la IE y que haga uso de los recursos, fortalezas y oportunidades para atender a las demandas del contexto.

- Hay satisfacción del usuario, llámese estudiante o padre de familia, cuando hay buen liderazgo y está relacionado con la calidad de servicio educativo brindado, como buen líder motiva a los docentes a empoderarse del manejo de procesos pedagógicos y didácticos, establecer una cultura evaluativa, haciéndole partícipe de la estructura y contenido que presenta el instrumento de monitoreo y eliminar paradigmas sobre evaluación, por el contrario motivándolo a practicar la autogestión para la mejora continua. Conocerse a sí mismo, aprender a regular las emociones, ser empáticos, asertivos y practicar la comunicación eficaz, ayuda a evitar y solucionar conflictos, generando una convivencia democrática.

- Alcanzar niveles satisfactorios de aprendizajes en los estudiantes es tarea de toda la comunidad educativa, dentro del Marco del Buen Desempeño Directivo, el líder pedagógico gestiona y anima a su plana docente y demás colaboradores educativos a integrarse al equipo para centrar su atención y comprometerse en esta misión, verificando a través del monitoreo, acompañamiento y evaluación la práctica pedagógica del docente y los factores que impiden lograrlo. Por ello, queda el compromiso de cada líder pedagógico poner en práctica todo lo aprendido, aplicando la empatía, la comunicación asertiva, gestionando y motivando la convivencia armoniosa; así como brindar espacios de interaprendizaje para mejorar la práctica pedagógica y por ende el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes.

## Referencias

- Ministerio de Educación. (2015), *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2017), *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2015) *Manual de gestión escolar*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2016), *Orientaciones, protocolos e instrumentos*. Lima: Gianela servicios generales E.I.R.L.
- Ministerio de Educación. (2017), *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Guía para el participante- Tercer fascículo.
- Ministerio de Educación. (2017), *Participación y clima institucional*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación. (2015), *¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes?* Lima: Metrocolor S.A.
- Ministerio de Educación. (2016), *Planificación escolar*. Lima: Gráfica Littons.
- Murillo, F. J. (2016), *De la docencia eficaz a la evaluación eficaz de la docencia*. Ciudad de Mexico: Fondo de Cultura Económica pp. 22-225.
- 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>.
- Vargas, Vanessa Toribio. *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Ministerio de Educación del Perú, 2017.