INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO

MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE DEL AREA DE MATEMÁTICA DEL IV CICLO DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80178 "SIMÓN BOLÍVAR" DEL DISTRITO DE CHUGAY, PROVINCIA DE SÁCHEZ CARRIÓN UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN– LA LIBERTAD.

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

OLIVA PAREDES, Deysi Patricia

La Libertad-Perú
2018

Índice

Introducción……..……...……..1

1. Identificación de la Problemática….....…….....3

1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE……..……...3

1.2. Formulación del Problema Identificado……..…….……..6

2. Diagnóstico…….....…….....9

2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados …….....9

2.1.1. Resultados cuantitativos ……...….....9

2.1.2. Resultados cualitativos ……...……..10

2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE. Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo ……...……..10

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico ……..14

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución..……...……19

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada…….....25

5.1. Marco Conceptual……..…….....25

5.1.1. Monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE)……...……25

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico……...……25

5.1.1.1.1. Definición…….……...…25

5.1.1.1.2 Importancia…….…….26

5.1.1.1.3 Etapas…….…….26

5.1.1.1.4 Estrategias…….…….....27

5.1.1.1.5 Instrumentos ……...28

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico...…….28

5.1.1.2.1 Definición ……...….28

5.1.1.2.2 Estrategias……..……..29

5.1.1.3 Evaluación…….…….....30

5.1.1.3.1 Definición……..……..30

5.1.1.3.2 Enfoques…….....31

5.1.1.3.3 Tipos…….……...32

5.1.1.3.4 Instrumentos…….……...33

5.1.2 Área curricular Matemática.……....33

5.1.2.1. Procesos Didácticos del área de Matemática…….33

5.1.2.1.1. Comprensión del Problema …….…….…..34

5.1.2.1.2. Representación (De lo concreto–simbólico)…….....34
5.1.2.1.3. Formalización ……..…….…….34
5.1.2.1.4. Reflexión…….34
5.1.2.1.5. Transferencia…….….34
5.1.2.2. Enfoque del área de Matemática……..……..……...34
5.1.2.3. Competencia…….....35
5.1.2.3.1 Estrategias metodológicas para desarrollar las competencias del área matemática.....35
5.1.2.3.2 Recursos metodológicos para desarrollar las competencias en el área de matemática……..……...37
5.1.2.3.3 Estrategias metodológicas para desarrollar el clima al interior del aula……..…….38
5.2. Experiencia exitosa…… 38
6. Diseño de Plan de Acción ……...……...…..41
6.1. Objetivos……...…….41
6.1.1. Objetivo genera…….....41
6.1.2. Objetivos específicos...…….....41
6.2. Matriz del Plan de Acción……..…….....41
7. Plan de Monitoreo y Evaluación……..…….....46
8. Presupuesto……..…….....51
9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción…….....53
10. Lecciones aprendidas…….....55

Referencias...…….56

Índice de Figuras

Figura 1. Árbol de problemas……...8
Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico…….12
Figura 3. Relación entre el rol del líder pedagógico ….…….....17
Figura 4. Análisis conceptual del monitoreo……26
Figura 5. Análisis de la finalidad del acompañamiento……...29
Figura 6. La evaluación……31
Figura 7. Matriz de métodos e instrumentos de evaluación…….33
Figura 8. Matriz de plan de acción……...43
Figura 9. Plan de monitoreo y evaluación al plan de acción……47
Figura 10. Matriz de riesgos y medidas a adoptarse …….....50
Figura 11. Cuadro de presupuesto del plan de acción ……...……..51

Introducción

El trabajo que a continuación se presenta tiene por finalidad dar a conocer el diseño del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y evaluación al desempeño en la práctica pedagógica de los docentes, mediante el cual se pretende revertir el problema identificado "Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de matemática en los estudiantes de IV ciclo de educación primaria de educación básica regular (EBR) de la Institución Educativa Nº 80178 "Simón Bolívar", distrito de Chugay- UGEL Sánchez Carrión", dicha alternativa propuesta, sin duda tendrá un impacto en los aprendizajes de los estudiantes.

Las últimas experiencias de evaluación censal y resultados de la gestión de procesos pedagógicos (monitoreo, visitas en aula) muestran bajos porcentajes de logros en aprendizajes en el área de matemática. La I.E. N° 80178 "Simón Bolívar" adolece de un conjunto de carencias en todos sus componentes lo que constituyen factores que afectan negativamente a los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Dentro de estas limitaciones encontramos el uso inadecuado de estrategias que desarrollen la creatividad y el pensamiento crítico reflexivo; la deficiente evaluación y retroalimentación a los estudiantes, el uso deficiente del tiempo en el aula, el uso de inadecuadas estrategias que regulan el comportamiento y la disciplina en el aula y el deficiente monitoreo y acompañamiento.

El trabajo académico Plan de Acción se ha organizado siguiendo el formato proporcionado por el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, considerando el formato siguiente. El primer aspecto es referente a la identificación de la problemática y se divide en dos partes. En la primera parte se describe, la caracterización del contexto socio-cultural de la institución educativa. En la segunda parte se describe la formulación del problema priorizado de la Institución Educativa Nº 80178 de Santo Domingo en el distrito de Chugay.

En el segundo aspecto está relacionado al diagnóstico de la institución educativa, donde se ha incidido en los resultados de los instrumentos aplicados a docentes y estudiantes, analizando los resultados cuantitativos y cualitativos; asimismo, se ha considerado la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la I.E., compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo. En el tercer aspecto se plantea la caracterización del rol como líder pedagógico teniendo en cuenta las dimensiones según Viviane Robinson, referente a al planteamiento de metas de aprendizaje en el área de

matemática, a la obtención y asignación de recursos de manera estratégica, a la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, a la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado y se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.

En cuarto aspecto está referido al planteamiento de las alternativas de solución, donde la más pertinente y viable es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática, elección realizada 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.

El quinto aspecto se refiere a la sustentación de la alternativa de solución priorizada, donde se incide en el marco conceptual del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente y lo referente al enfoque del área de matemática y a la competencia relacionado al problema; asimismo, los aportes de algunos autores referente a experiencia exitosa de monitoreo y acompañamiento. El sexto aspecto está relacionado al diseño del Plan de Acción, que se divide en dos partes. La primera parte relacionado a los objetivos tanto el general como los objetivos específicos. La segunda parte se encuentra la matriz del Plan de Acción, donde se observa la alternativa de solución, los objetivos específicos, indicadores, metas, estrategias actividades, responsables y cronograma.

El sétimo aspecto está relacionado al Plan de monitoreo y evaluación del plan de acción, se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes el objetivo específico, los indicadores, estrategias actividades, nivel de implementación, evidencias, principales dificultades, reformulación de actividades y el porcentaje de logro de la meta. El octavo aspecto referido a la elaboración presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros.

El noveno aspecto está relacionado a la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, donde se ha venido desarrollando diferentes módulos formativos, que permitieron fortalecer capacidades en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática. El décimo aspecto está relacionado a las lecciones aprendidas del Plan de Acción.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas que se ha utilizado para la elaboración del Plan de Acción.

1. Identificación de la Problemática.

1.1. Caracterización del contexto socio-cultural de la Institución Educativa.

La Institución Educativa N° 80178 “Simón Bolívar” está ubicada en el Caserío de Pishauli, distrito de Chugay, Provincia de Sánchez Carrión, Región La Libertad, 29 Kilometros al este de la carretera que va del distrito de Huamachuco a Chugay. Se encuentra e al margen derecho de la trocha carrozable que va desde Chugay al caserío de Dos de mayo, en el centro del caserío. Debido a su forma geográfica accidentada, durante la estación de lluvias, el local se ve afectado por inundaciones.

El caserío de Pishauli forma parte del distrito de Chugay, es el de mayor amplitud geográfica que pertenece a la provincia de Sánchez Carrión, presenta una geografía accidentada, su organización política está representada por 64 caseríos y 4 centros poblados, repartidos en tres grandes sectores Chugay centro, Zona de Santa Rosa y Zona de Cochabamba. Se cuenta con un aproximado de 120 familias, las principales actividades económicas que realizan son la, la agricultura (maíz, papa, hortalizas, hierba, etc.), la ganadería (ovina, vacuna). Los problemas que presenta la comunidad son la falta de servicios básicos de agua y desagüe, practica de hábitos de higiene, embarazo precoz, por lo que se genera demandas educativas como: contaminación ambiental y diferentes enfermedades así mismo formación de hábitos de higiene, frente a este problema la institución educativa ha solicitado el apoyo a personal capacitado del Puesto de Salud del distrito de Chugay, así mismo viene brindando talleres sobre salud y medio ambiente lo cual va a contribuir a mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

La local de la Institución Educativa N° 80178 “Simón Bolívar” es propio saneado en Registros Públicos. Los ambientes en su mayoría están construidos de material rustico (adobe y quincha), y solo el pabellón del nivel secundario es de material noble. Está distribuida de la siguiente manera: pabellón “A” de un piso, con dos ambientes donde funcionan el aula del nivel inicial y el aula del IV ciclo del nivel primario en este pabellón están incluidos los cuatro SS.HH. El pabellón “B” de un piso cuenta con cinco ambientes, aquí funcionan el aula del III ciclo de primaria, el V ciclo de primaria, la Dirección, el almacén y la cocina comedor. En el pabellón “C” cuenta con 6 ambientes, aquí funciona el nivel secundario de la I.E, y la sala de computo.

Actualmente la Institución Educativa N° 80178 “Simón Bolívar” brinda servicio educativo a los tres niveles, se caracteriza por ser multigrado con una docente en inicial,

tres docentes en primaria y siete docentes en secundaria; todos contratados. Se atiende a un total de 170 estudiantes, matriculados y distribuidos como se detalla: 28 niños y niñas en el nivel inicial, 67 niños y niñas en el nivel primaria y 75 estudiantes del nivel secundaria. Así mismo se cuenta con 80 padres de familia y/o apoderados, asociados en la APAFA de la I.E.

La I.E. no cuenta con recursos propios, por lo que, para solucionar sus diferentes necesidades, como actividades internas de aula, tienen que colaborar los padres de familia, llevar a cabo alguna actividad o realizar trabajos de "República" (trabajo cooperativo) para dar solución a sus múltiples necesidades. Para la reparación de su infraestructura solo se cuenta con el dinero de mantenimiento que brinda el gobierno central. La I.E. participa activamente en las actividades de la comunidad ya sea deportivas, socioculturales, religiosas etc. La I.E. participa activamente en los diferentes simulacros de sismo y otros, involucrando a la comunidad en su conjunto ya que todos somos defensa civil.

La I.E. cuenta con un organigrama jerárquico, donde la directora es la máxima autoridad dentro del plantel, no obstante, siempre existe una comunicación horizontal entre todos los agentes educativos, cada agente educativo cumple su rol que le corresponde sin dejar de lado el apoyo mutuo entre todos. Lo que siempre se busca dentro de la I.E. mantener buenas relaciones interpersonales, la escucha activa donde el directivo siempre promueve espacios para generar un clima institucional favorable; también se tiene en cuenta la práctica de los valores como el respeto, la responsabilidad, la cooperación, la puntualidad, etc.

La relación con la comunidad es cordial pues se cuenta con el apoyo directo de las organizaciones externas como Ronda Campesina, Agente Municipal, Teniente Gobernador, Asociación de Agricultores de Quinua, Asociación de agricultores de papa nativa y Clubs deportivos. A nivel interno de la I.E contamos con organizaciones como Asociación de Padres de Familia APAFA, Consejo Educativo Institucional CONEI, Comité de Alimentación Escolar CAE, Municipio Escolar y Policía Escolar, promoviendo en cada una de las organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde el ámbito que les corresponde; encaminados a la visión para a alcanzar las metas que es elevar el nivel de aprendizaje en nuestros estudiantes, fortaleciéndose con la aplicación del monitoreo, acompañamiento y evaluación docente generando espacios necesarios en su aplicación.

Respecto a los resultados de los procesos pedagógicos que brinda la I.E, al inicio del año escolar 2017 en coordinación entre el equipo docente y director, se realizó el diagnóstico donde; los resultados de la ECE del segundo grado, evidencian que solo el 8.3% de evaluados se ubican en el nivel satisfactorio en matemática, y en cuarto grado, ninguno de nuestros evaluados logra el nivel satisfactorio en el área de matemática. Al mismo tiempo durante el monitoreo y acompañamiento se ha determinado que los docente muestran dificultades para aplicar estrategias que desarrolle la creatividad, el pensamiento crítico reflexivo, la evaluación y retroalimentación, el uso óptimo del tiempo y la buena convivencia; por tal motivo que la gestión intervino realizando actividades como jornadas de reflexión, visitas en aula y círculos de interaprendizaje, permitiendo que los docentes interactúen entre sí e inicien la mejora de su práctica pedagógica.

La reversión de la situación problemática descrita se realizará teniendo en cuenta las fortalezas con las que cuenta la I.E, como la aplicación de la gestión basada en procesos, la aplicación del plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación, el involucramiento a las distintas organizaciones internas de la I.E, las visitas del acompañante pedagógico y de los funcionarios de UGEL-S.C, el uso de diferentes materiales y recursos tanto para estudiantes como para profesores, y una adecuada planificación del uso efectivo del tiempo. Así mismo toda actividad que se implemente para mejorar el desempeño docente y los aprendizajes de los estudiantes, tendrán relación estrecha con el PEI, PAT, RI y PC de la I.E.

1.2.Formulación de la problemática.

En relación a la información de la documentación referencial, (ECE 2015 y 2016 y registros oficiales), para determinar el nivel de aprendizaje de los estudiantes, se formuló el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de matemática en los estudiantes de educación primaria de educación básica regular (EBR) de la Institución Educativa Nº 80178 “Simón Bolívar”, del caserío de Pishauli, distrito de Chugay - UGEL Sánchez Carrión.

Una de las causas que ha provocado este problema es el manejo inadecuado de estrategias que promueven la creatividad y el pensamiento crítico reflexivo en los estudiantes, es decir el docente no promueve el desarrollo de habilidades de pensamiento de orden superior en los estudiantes, proponiendo actividades de aprendizaje que no establecen interacciones. El factor que se relaciona a esta causa es

la gestión del currículo debido a la falta de capacitaciones y espacios para el aprendizaje entre profesionales de la educación, sobre la didáctica, enfoque y estrategias del área de matemática. Todo esto ha provocado que las sesiones se desarrollen con poco criterio técnico, logrando aprendizajes poco significativos generando bajos resultados en el área de matemática.

Otra de las causas es el uso inadecuado del tiempo durante las sesiones de aprendizaje, en el área de matemática. El factor relacionado a esta causa del problema es el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación ya que el director tiene aula a cargo y no tiene el tiempo suficiente para realizar al 100% las actividades de visitas en aula a los docentes. Esto genera que los docentes desarrollen actividades que no presentan alta demanda cognitiva a los educandos, dando mayor tiempo en actividades rutinarias o que no permite la creatividad ni el pensamiento crítico reflexivo en los estudiantes, obteniendo bajos niveles de aprendizaje en el área de Matemática.

Otra causa del problema es el inadecuado proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) a los docentes ya que el directivo tiene aula a cargo y dedica mayor tiempo a realizar las actividades administrativas y deja de lado la gestión de los aprendizajes, por lo que no hace el seguimiento pertinente y continuo al trabajo pedagógico de los docentes. Un factor relacionado con esta causa del problema es el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, cuyas actividades de aplicación forma parte del desempeño del directivo, como la identificación de las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes, a partir de un reconocimiento tanto de las fortalezas como de las debilidades de su práctica, propiciando espacios de reflexión, formación y capacitación, con la finalidad de mejorar su desempeño en relación con su práctica pedagógica diaria. Esto ha dado lugar a que se genere desinterés de la mejora de los procesos pedagógicos de los docentes durante las sesiones de aprendizaje.

La última causa del problema es la inadecuada aplicación de estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula. El factor relacionado con esta causa es la convivencia y falta de empleo de diferentes estrategias para promover el cumplimiento de normas y promover una buena convivencia escolar en el aula y en la institución educativa. Todo esto trae como consecuencia agresión física y verbal al interior del aula como también el desorden cuando la docente está fuera del aula.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema, la institución educativa cuenta con las siguientes fortalezas: docentes con predisposición para

aprender y mejorar los procesos pedagógicos, un plan de MAE, material bibliográfico (libros y cuadernos de trabajo) y material didáctico que brinda el Ministerio de Educación, y equipos tecnológicos; además se cuenta con el apoyo de Programas sociales como JUNTOS, Qali Warma que brinda el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, y el apoyo de los padres de familia en los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, se cuenta con oportunidades como la diversidad de recursos, las diversas actividades económicas, sociales y culturales de la comunidad, el Programa Estratégico Logros de Aprendizaje PELA, el apoyo de la ONG OMIDIS del Norte, así mismo con capacitaciones que brinda el Ministerio de Educación. Es importante implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente porque va a permitir el fortalecimiento de capacidades de la docente y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

A continuación, se presenta el árbol de problemas.

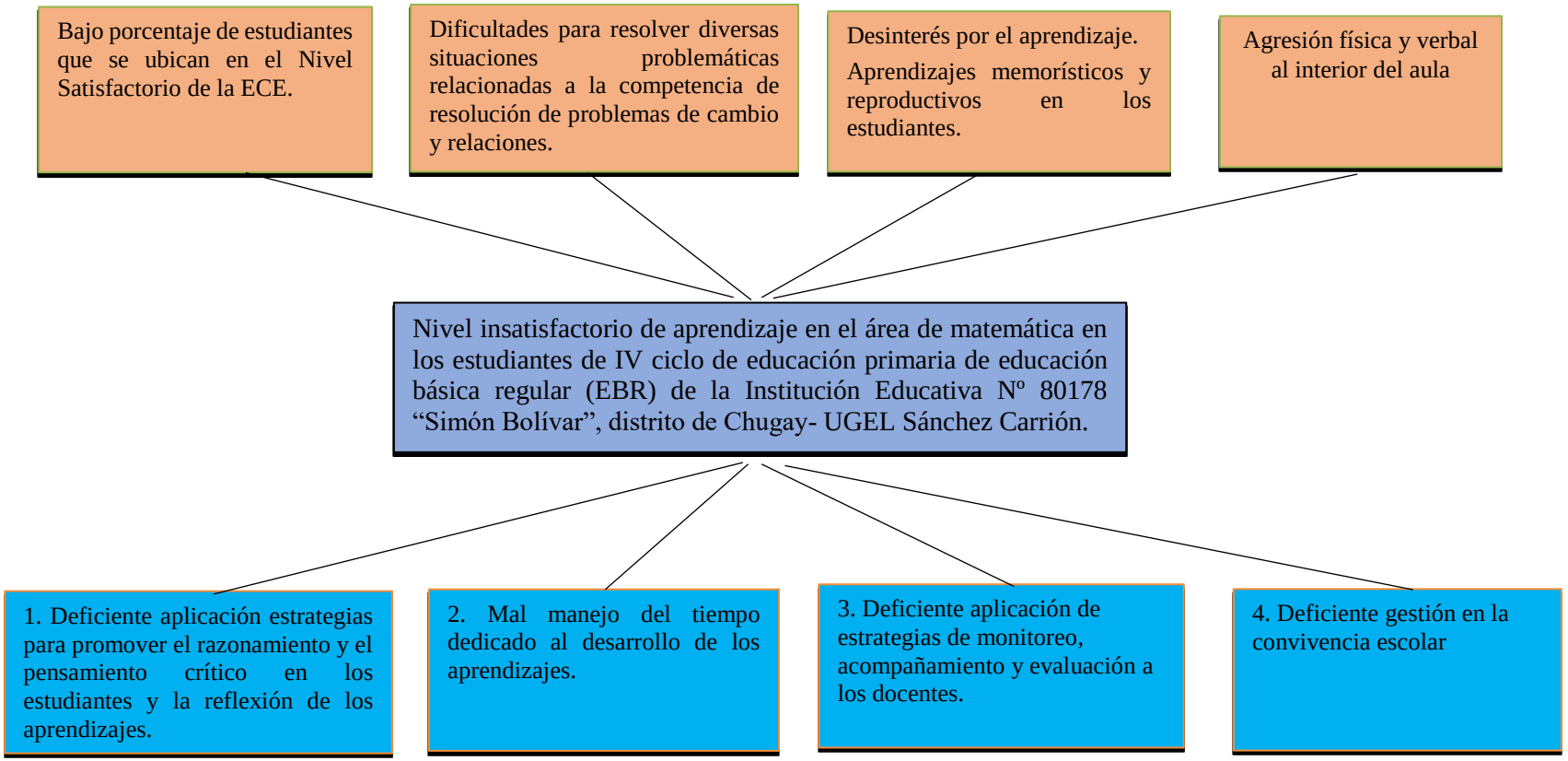

Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico.

2.1. Resultados de instrumentos aplicados

Después de haber aplicado y analizado los instrumentos de evaluación de la práctica pedagógica tanto cuantitativos y cualitativos que son autogestión a la docente y grupo focal a los estudiantes, se tiene los siguientes resultados.

2.1.1. Resultados cuantitativos. La docente presenta un 33 % de logro en el indicador referido al manejo del tiempo, evidenciando dificultades para la dosificación de las actividades pedagógicas según los momentos de aprendizaje. Esto se debe a la ausencia de estrategias de acompañamiento de la práctica docente teniendo en cuenta la naturaleza unidocente de la escuela, pues existen dificultades para adaptar las estrategias de enseñanza según la dosificación del tiempo establecido.

Asimismo, presenta un 66 % de logro en el indicador referido al manejo de las herramientas pedagógicas, pues se evidencia ciertas dificultades para promover la participación y el razonamiento según las características de los estudiantes, también se evidencia inconvenientes para evaluar los aprendizajes del área de matemática atendiendo los ritmos y estilos de aprendizaje. Esto se debe a la ausencia de estrategias de acompañamiento de la práctica docente teniendo en cuenta la naturaleza unidocente de la escuela, pues existen dificultades para adecuar las estrategias de enseñanza según los ritmos, estilos y necesidades propias de cada estudiante.

Finalmente, la docente presenta un 50 % de logro en el indicador referido al manejo de los recursos y materiales educativos, evidencia ciertas dificultades para el uso oportuno de materiales según el tiempo y las características de los estudiantes atendiendo los ritmos y estilos de aprendizaje. Esto se debe a las condiciones de trabajo de la docente debido a que la institución educativa es unidocente para poder realizar círculos de interaprendizaje o pasantías, pues existen dificultades para adaptar las estrategias de enseñanza según las edades y necesidades propias de cada estudiante.

Para revertir esta situación se debe poner en práctica las pasantías como estrategia de mejora de la práctica docente en el área de matemática. "El monitoreo puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva" (Minedu, 2014, p. 50)

2.1.2. Resultados cualitativos. Los estudiantes indican que el desarrollo de las actividades de aprendizaje de las sesiones es favorable, ya que hay una participación activa e involucramiento. Sin embargo, señalan que el clima al interior del aula no es positivo, pues a pesar que cumplen con las normas de convivencia, el comportamiento que realiza la docente hacia ellos es inapropiado, ya que no tiene un buen trato y apertura a las diferentes necesidades. Necesitan tener la presencia de la maestra para tener un adecuado comportamiento, lo que significa que las reglas solo se cumplen por exigencia u obediencia más no por responsabilidad. Lo que significa que no siempre tener en silencio a los estudiantes es un síntoma de buen clima, es preciso que se reflexione sobre las normas de convivencia.

Para poder revertir los resultados del diagnóstico es necesario organizar redes educativas y pasantías con instituciones educativas cercanas para implementar el plan de monitoreo y acompañamiento para poder interactuar e intercambiar experiencias la cual va a reforzar la práctica pedagógica y la mejora de los aprendizajes en los estudiantes, así mismo desarrollar talleres de habilidades interpersonales, control de emociones, manejo de conflictos con los estudiantes y difundir las normas de convivencia.

2.2. Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la I.E., compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo

El problema en torno al que gira el presente trabajo académico es Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de matemática en los estudiantes de IV ciclo de educación primaria de educación básica regular (EBR) de la Institución Educativa Nº 80178 “Simón Bolívar”, distrito de Chugay- UGEL Sánchez Carrión. Se ha realizado un diagnóstico del problema aplicándose instrumentos cuantitativos y cualitativos.

Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para implementar estrategias que promuevan la creatividad, el pensamiento crítico reflexivo, así mismo evidencia ciertas dificultades para implementar estrategias de evaluación y retroalimentación de los aprendizajes de los estudiantes en el área de matemática atendiendo los ritmos y estilos de aprendizaje. Del mismo modo se evidencia ciertas dificultades para el uso óptimo del tiempo durante las sesiones de aprendizaje. Esto se debe a la ausencia de estrategias de acompañamiento de la práctica docente teniendo en cuenta la naturaleza multigrado, donde el director

tiene aula a cargo y trabajo administrativo en los tres niveles inicial primaria y secundaria, pues existen dificultades para adaptar las estrategias de enseñanza según las edades y necesidades propias de cada estudiante.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos: el proceso referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), el referido a la realización de la programación curricular (PO02.1), el proceso referido a la formulación del Proyecto Educativo Institucional (PE01.1), el proceso referido a promover la convivencia escolar (PO05.1).

También se relaciona con los siguientes compromisos de gestión institucional: Compromiso 1: Progreso anual e interanual de los aprendizajes, Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en las instituciones educativas, y el compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar.

Así mismo se relaciona con las competencias del MBDDir: Competencia 1: Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje, Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la I.E, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad, Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su I.E, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje, Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Ante este contexto el reto que tiene el directivo es incrementar al 20% de estudiantes en el nivel satisfactorio de aprendizaje en el área de matemática, del nivel primario de EBR de la Institución Educativa N° 80178 “Simón Bolívar” del distrito de Chugay - UGEL Sánchez Carrión. Asimismo, se presenta los siguientes desafíos: Promover el uso efectivo del tiempo, así mismo, optimizar el uso y manejo de los materiales y recursos educativos, crear espacios de acompañamiento y monitoreo, como también impulsar una adecuada disciplina en el aula; con la finalidad de alcanzar altos resultados de los estudiantes en las evaluaciones diagnósticas, lograr que el 100% de estudiantes se encuentren en nivel satisfactorio en el área de matemática, así mismo

crear espacios de monitoreo y acompañamiento para mejorar la práctica pedagógica, como también la formación de una disciplina que favorezca el buen clima en el aula.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de matemática, en los estudiantes del nivel primario de EBR de la Institución Educativa Unidocente N° 82004 del caserío de Nueva Unión, distrito de Sarín - UGEL Sánchez Carrión.	Resultados cuantitativos: - 33% de los indicadores evaluados en relación al manejo del tiempo, evidencian dificultades para la dosificación de las actividades pedagógicas. - 66% de los indicadores evaluados en relación al manejo de las herramientas pedagógicas, evidencian ciertas dificultades para promover la participación y el razonamiento, también se evidencia inconvenientes para evaluar los aprendizajes del área de matemática atendiendo los estilos y ritmos de aprendizajes. - 50% de los indicadores evaluados en relación al manejo de los recursos y materiales educativos, evidencian ciertas dificultades para el uso oportuno de materiales.	Procesos Operativos de Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar. POO4. Gestionar los aprendizajes POO4.1 Desarrollar las sesiones de aprendizajes. PO04.3 Realizar acompañamiento integral al estudiante. POO2.Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. POO2.1 Realizar la programación curricular. POO5. Gestionar la convivencia escolar y la participación POO5.1. Promover la Convivencia Escolar. POO5.4 Vincular la institución educativa con la familia	COMPROMISO 1: Progreso anual e interanual de los aprendizajes. COMPROMISO 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en las instituciones educativas. COMPROMISO 5: Gestión de la convivencia escolar.	COMPETENCIA 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. COMPETENCIA 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. COMPETENCIA 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos

	Resultados cualitativos - Los estudiantes indican que el desarrollo de las actividades de aprendizaje de las sesiones es favorable, ya que hay participación e involucramiento. - Los estudiantes señalan que el clima al interior del aula no es positivo, pues a pesar de cumplir las normas de convivencia, el comportamiento de la docente es inapropiado. - Los estudiantes necesitan tener la presencia de la maestra para tener un adecuado comportamiento, lo que significa que las reglas solo se cumplen por exigencia más no por responsabilidad.			pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. COMPETENCIA 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder pedagógico

La I.E 80178 “Simón Bolívar”, cuenta con un Director que lidera los procesos pedagógicos. Conoce la realidad situacional de la escuela, tiene plena confianza en sí mismo que se puede lograr lo que se propone. La experiencia obtenida en su carrera profesional desempeñando cargos como acompañante pedagógico, monitor de programas relacionados a educación y asistente pedagógico intercultural; le brinda la capacidad de poner en práctica los nuevos enfoques educativos en las diferentes áreas curriculares e involucrarse con facilidad en el trabajo pedagógico con los docentes. Aplica el enfoque crítico reflexivo para convencer y conmover a todos los agentes educativos e involucrarlos en el logro de objetivos y metas. Organiza, orienta e implementa un conjunto de tareas necesarias, con la finalidad de lograr que el 20% de estudiantes del IV de educación primaria obtengan niveles satisfactorios en el área de matemática.

Viviane Robinson, (2008) indica que “Mientras mayor sea la concentración de los líderes, de sus relaciones, trabajo y aprendizaje en su quehacer principal que es la enseñanza y el aprendizaje, mayor va a ser su influencia sobre los resultados de los alumnos”, y que la “regla para medir el impacto debe ser en primer lugar el impacto sobre los alumnos y no sobre otros adultos”. Para lograrlo Viviane Robinson, plantea cinco dimensiones del liderazgo pedagógico: establecimiento de metas y expectativas, obtención de recursos de forma estratégica, planificación, coordinación y enseñanza del currículo, promoción de la participación del aprendizaje y desarrollo del profesorado, y asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.

El establecimiento de metas y expectativas. Implica proveer una visión clara y un sentido a la I.E 80178, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos. También desarrollar prácticas tales como: identifica nuevas oportunidades para la organización, motivando, incentivando al personal para conseguir las metas comunes. Es tarea del director, conducir la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje; para ello, debe diagnosticar las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las

metas de aprendizaje y diseñar de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa en el área de matemática en todas las aulas para su uso respectivo. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.

La tercera dimensión según Robinson, es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar el monitoreo, acompañamiento y evaluación a los docentes. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica. Por tanto, es tarea del director crear condiciones favorables a procesos pedagógicos de calidad en base al manejo de criterios, herramientas normativas, curriculares; organizar el trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica entre docentes orientados a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece realizar el monitoreo y la orientación sobre 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, considerando la atención de sus necesidades específicas a través de grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas que permiten intercambiar ideas, acuerdos, experiencias relacionadas con su labor; para fortalecer sus capacidades, a fin de mejorar su práctica pedagógica con relación a las competencias del área de matemática.

En la última dimensión de Robinson considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar una convivencia democrática considerando un espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado. Es necesario implementar los espacios

pedagógicos para el trabajo cómodo y eficiente, porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado; garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Las propuestas antes descritas son una clara evidencia del liderazgo pedagógico del directivo ya que las propuestas responden a cada dimensión de Vivian Robinson; además es importante destacar que estas propuestas son viables puesto que la I.E cuenta con los recursos necesarios como: medios y materiales del MINEDU. Apoyo del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje (PELA) y padres de familia; en tal sentido, el liderazgo pedagógico del directivo permitirá mejorar los aprendizajes de los estudiantes, la gestión curricular, la convivencia escolar y el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

Para visualizar mejor la información antes mencionada, a continuación, se presenta la siguiente tabla.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Proveer de una visión clara y un sentido a la I.E, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos. También desarrollar prácticas tales como: identifica nuevas, oportunidades para la organización, para motivar e incentivar al personal para conseguir las metas comunes. Se relaciona con MBDDirectivo "Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje"	Se ha identificado el problema bajos niveles de logros de aprendizaje en el área de matemática. Para establecer metas, relacionadas a mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes del nivel primario; involucrando a la comunidad educativa.
Involucra la obtención de recursos de forma estratégica.	Selección y asignación de recursos humanos de forma pertinente, potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera deductiva en función de dichas metas. Prácticas coherentes son: desarrollo profesional, atención, incentivos o apoyo, procesos deliberativos que amplíen la capacidad de los miembros para mejorar las estrategias de resolución de problemas de cambio y relaciones. (MBDDIR) Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos. Promover las alianzas estratégicas para viabilizar materiales o que ayuden al equipo docente en el área de matemática, con la finalidad de mejorar el desempeño docente en el área.	Lograr más apoyo con recursos para la gestión, con la finalidad de lograr las metas, y estar más cerca de mejorar el rendimiento escolar de los estudiantes del primario en el área de matemática.
Planificación coordinación y enseñanza del currículo.	Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en la competencia de resolución de problemas matemáticos de cambio y relaciones. MBDD Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.	El monitoreo como estrategia permitirá, analizar, implementar y evaluar las estrategias que se busque implementar. Así mismo podremos tomar decisiones a tiempo, para la mejora del desempeño de los docentes haciendo uso pertinente de los enfoques y didáctica del área, para mejorarlos aprendizajes en matemática.
Promover la participación del aprendizaje y desarrollo del profesorado.	Creación de comunidades profesionales de aprendizaje, para el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, distribución del liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones para profesores, establecimiento de estructuras. Establecimiento de condiciones de trabajo que posibiliten al personal un desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que construyen al uso de estrategias de resolución de problemas que faciliten el trabajo en equipo, así	Se busca mejorar la planificación de las sesiones de aprendizaje considerando la capacitación como una estrategia fundamental ya que los docentes muestran dificultades para aplicar una metodología innovadora.

	como gestionar el entorno. Para eso se han de posibilitar la creación de tiempos comunes de planificación para profesores. MBDDIR; Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.	
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.	Organización las aulas para reducir los tiempos de espera, las presiones externas y las interrupciones, para proteger las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. MBDD Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias 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 debe establecer un entorno ordenado, que favorezca el aprendizaje, dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza mutua entre líderes, profesores, apoderados y alumnos.

Figura 3. Relación entre el rol del líder pedagógico según las dimensiones de Viviane Robinson

4. Planteamiento de la alternativa de solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de matemática en los estudiantes de educación IV ciclo de nivel primaria de educación básica regular (EBR) de la Institución Educativa Nº 80178 "Simón Bolívar", distrito de Chugay- UGEL Sánchez Carrión; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a los docentes del área de matemática. Dicha elección se realiza considerando que el MAE es la función principal del líder pedagógico en el marco de una gestión centrada en los aprendizajes y por ende en la orientación de los procesos pedagógicos. En ese sentido la implementación del MAE implica redefinir la intervención del directivo, y reajustar las acciones que viene desarrollando en relación a la mejora de la práctica docente.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación responde a las demandas y necesidades de los docentes de primaria en el área de Matemática; así mismo su contextualización apelará a las características geográfica, económica y social del distrito de Chugay, que es el de mayor amplitud geográfica de la provincia de Sánchez Carrión, su organización política está representada por 64 caseríos y 4 centros poblados, repartidos en tres grandes sectores Chugay centro, Zona de Santa Rosa y Zona de Cochabamba. "Chugay zona papera" donde se cultivan más de 150 variedades de papa nativa, y otros productos agrícolas propios de la zona, y con muchas costumbres ancestrales como el uso de diversas unidades de medidas arbitrarias (los mates, la sombrerada, la vara, la cuarta, la brazada, etc). Todo esto nos permitirá enfocar la enseñanza y aprendizaje del área de matemática en situaciones problemáticas reales, basados en el enfoque de resolución de problemas matemáticos.

Como distrito en vía de desarrollo Chugay presenta una serie de problemas. En lo social, existen grupos delictivos, violencia en contra de la mujer, embarazos en adolescentes, consumo de bebidas alcohólicas, alta tasa de natalidad y un crecimiento urbano desordenado, sin una visión a futuro. En lo económico, existe mucho desempleo en la población económicamente activa, que afecta más al grupo femenino; así mismo hay mucha migración a centros mineros en busca de mejores ingresos económicos. En lo educativo, en los últimos años existe una alta demanda de docentes del nivel inicial y del nivel secundaria, por lo que la UGEL S.C contrata técnicos u otros profesionales.

En ese contexto, se tiene que contar con un currículo que atienda esas características y que implemente situaciones significativas que logren el desarrollo de competencias matemáticas.

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, Rodríguez-Molina reconocen que "el acompañamiento consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en la práctica pedagógica, el cual está centrado en 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" (2011, p. 262). Este marco conceptual orienta el énfasis que se proponen en el diseño del plan de actividades del trabajo académico es así que el MAE será implementado partiendo del reconocimiento de la importancia de la actitud reflexiva. Estos marcos conceptuales se cristalizan en la columna vertebral de la implementación del MAE: comunicación permanente y actitud reflexiva entre los actores involucrados.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes, que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la Sistematización sobre la experiencia exitosa. "Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa", desarrollada por: Javier, Vásquez Sandoval y Manuel, Quispe Guevara. Tuvo por objetivo "Contar con una comunidad educativa comprometida con el proceso de enseñanza -aprendizaje y la mejora del rendimiento académico de los estudiantes". En las conclusiones de esta experiencia se destacan: "Para intervenir en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje es indispensable tener bien claro nuestra propuesta pedagógica institucional" "Reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica para identificar nuestras debilidades y fortalezas". Esta experiencia nos permitirá implementar el MAE de la I.E. donde se involucra toda la comunidad educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje teniendo en cuenta nuestra propuesta pedagógica y trabajar en el fortalecimiento de las capacidades docentes.

La implementación de la alternativa planteada para revertir la problemática identificada en la I.E 80178, se sustenta en esta experiencia, porque se ha demostrado que el monitoreo, acompañamiento y evaluación permitirá que los docentes reflexionen sobre su práctica pedagógica, asuman nuevos retos y se comprometan a mejorar su

desempeño. Así mismo se considera que los docentes junto con los directivos participen de la elaboración del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación; consensuen los cronogramas y tengan pleno conocimiento cada uno de los aspectos que serán considerados en los instrumentos de recojo de información. El monitoreo y acompañamiento deben convertirse en una política de la I.E, siempre enmarcadas en el MBDD, el MBDDirectivo y el currículo nacional. Si los docentes forman parte activa del proceso de monitoreo y acompañamiento, desde el principio, mostraran más esmero en planificar la enseñanza de los estudiantes teniendo en cuenta los nuevos paradigmas, enfoques, y modelos educativos que nos presenta está era moderna de la educación.

La alternativa priorizada permite reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en dar apoyo a los docentes monitoreando, asesorando y orientando en forma continua lo cual permitirá realizar aprendizajes de calidad en el área de matemática desarrollando diferentes clases demostrativas. También es importante promover una cultura colaborativa, la formación de equipos pedagógicos y comunidades profesionales de aprendizaje como también organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico involucrando a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes.

Así mismo esta alternativa de solución reconoce la importancia del trabajo colaborativo generando espacios para la integración de capacidades, el intercambio de experiencias y la reflexión de la práctica pedagógica para la mejora de los aprendizajes, para ello cada miembro de la I.E debe cumplir roles y responsabilidades especificas; el directivo debe promover un entorno ordenado y saludable basado en el respeto, propiciando un espacio de integración dentro de la comunidad educativa, el estudiante participa en el procesamiento de la información que le brindan en la I.E con el apoyo de los padres de familia quienes deben sentirse comprometidos en la búsqueda de un eficiente logro de aprendizajes.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación con los procesos de gestión escolar, ya que está basada en una gestión por procesos. Al implementar el MAE genera valor con mayor significatividad con los procesos operativos PO02 “Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes”, con los sub proceso PO02.1 “Realiza la planificación curricular”; para ello se implementará los siguientes sub procesos más específicos que son: PO02.1.1 diagnóstico situacional, PO02.2 análisis del contexto, PO02.3 círculos

de interaprendizaje para mejorar las capacidades en procesos y elementos de planificación curricular. Así mismo PO02.2 “Programa el tiempo para el aprendizaje”.

Por otro lado se relaciona con el proceso operativo PO03 “Fortalecer el desempeño docente”, con el sub proceso PO03.1 “Desarrollar trabajo colegiado”, para ello se tendrá en cuenta los siguientes procesos más específicos los mismos, que son propuesta de la I.E los cuales son PO03.1.1 Jornada de reflexión, autoevaluación, PO03.1.2 microtaller para realizar el análisis y socialización de caracterización de la Institución Educativa y sus agentes, PO03.1.3 Círculos de interaprendizaje para el análisis y comprensión de herramientas pedagógicas de docentes, PO03.1.3 Talleres para elaborar P.A y S.A contextualizadas.

El rol como líder pedagógico interpela 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 I.E 80178 “Simón Bolívar”. Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente en un clima escolar positivo, donde conozca y asuma su rol de planificar, organizar, ejecutar y evaluar sesiones de aprendizaje, que tengan alto nivel cognitivo en el área de matemática, poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente y la toma de decisiones para la mejora de los aprendizajes. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable a la comunidad educativa en general.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica docente tiene estrecha relación y genera valor en cada uno de los procesos de gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias principalmente en promover alianzas interinstitucionales (PE02.2); en el proceso fortalecer el desempeño docente con la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3), mediante este monitoreo y análisis de información nos permitirá tener conocimiento y tomar decisiones viables y oportunas para la mejora de los aprendizajes. En el caso del soporte al funcionamiento de la I.E. con la administración de recursos humanos y en ello, fortalecer capacidades (PS01.3), va a ayudar a formar estudiantes según la visión que va a generar una transformación del problema.

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar se interrelacionan, porque

el líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y permite la formación integral del estudiante. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Matemática en los estudiantes de EBR de educación primaria de la I.E. Nº 80178; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular.

Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como, planes de acción, jornadas de reflexión, visitas, círculos de interaprendizaje, pasantías, autoevaluación, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados en las competencias del área de matemática; los padres de familia deben trabajar en cooperación con la docente para coadyuvar a la mejora de la resolución de problemas en el área de matemática. El principal canal para la toma de decisiones acertadas será: reuniones con los actores educativos e involucrarlos en las actividades que busquen generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

El directivo de la Institución Educativa N° 80178, en este momento presenta dificultades para implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica por ser una I.E. multigrado, donde el director tiene aula a cargo, la I.E atiende a los niveles de inicial, primaria y secundaria, y el trabajo administrativo; para ello se deberá asumir riesgos como el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada y falta de recursos para la implementación de las estrategias, la falta de profesionales especialistas en las competencias a mejorar y otros; situaciones que se enfrentarán con políticas educativas que reconozcan a los docentes como protagonistas. Crear una cultura escolar en la cual se instale un monitoreo que permitan al docente mejorar su trabajo. De esta forma, la parte más interesante son las sugerencias, recomendaciones e ideas que pueden convertirse en acciones concretas. Si el informe de monitoreo es exclusivamente una relación de evidencias, sin pautas para

la acción, de poco servirá; con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Del mismo modo se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque crítico, reflexivo e intercultural, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes que permita la retroalimentación y recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de matemática.

Al mismo tiempo, para la evaluación se aplicará, la estrategias de autoevaluación a partir de la autoaplicación de los instrumentos del monitoreo y que ha de conducir a una reflexión personal del desempeño docente para identificar las fortalezas y debilidades, lo cual motivará a crear espacios de trabajo donde se aplique la coevaluación entre pares realizando pasantías, con la finalidad de tomar decisiones para la mejora de la práctica docente en el área de Matemática a través de un acompañamiento oportuno, preciso y eficaz.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.

5.1. Marco Conceptual.

5.1.1. Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE). El liderazgo pedagógico del directivo se pone en práctica, fundamentalmente, mediante la orientación de los procesos pedagógicos, que se concretizan en el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. Definición. Es el recojo y análisis de información de procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Tiene como propósito mejorar y fortalecer la práctica pedagógica a partir de la reflexión crítica colaborativa, se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática. Una de las principales formas de intervención a la práctica docente son las visitas en aula, estas crean la posibilidad de impactar directamente en el desempeño docente y los aprendizajes de los estudiantes. Cada visita tome en cuenta los resultados de la visita anterior para planificar, reorganizar o tomar decisiones para la siguiente. El monitoreo se desarrolla en el marco del plan anual de monitoreo y acompañamiento a la práctica docente

El Monitoreo, es una estrategia pedagógica de análisis y reflexión permanente, cuyo propósito es mejorar la práctica docente; implica una forma colaborativa de intervención que realiza el monitor (director o equipo directivo) con la finalidad de facilitar experiencias sobre aspectos pedagógicos de su dominio, a sus colegas, así también la facilitación de experiencias que pueden ser contextualizadas e implementadas por otros docentes. Permite crear las condiciones necesarias para establecer comunidades de aprendizaje entre los docentes de la I.E, para mejorar el trabajo diario, y en permanente innovación.

A continuación, se presenta el siguiente esquema sobre monitoreo que resume lo antes expuesto.

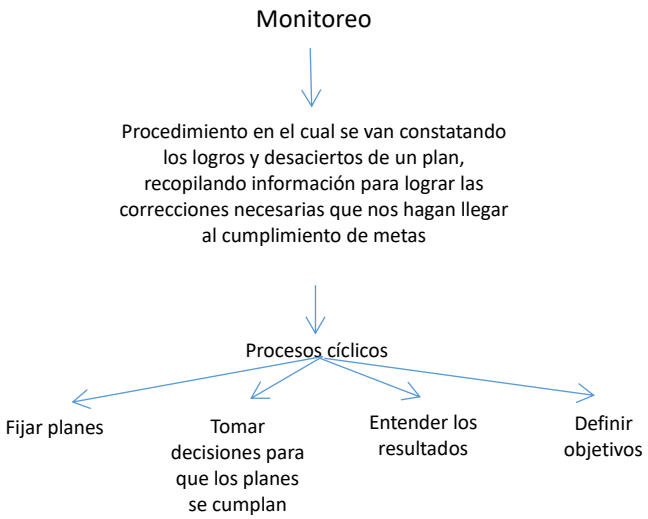

Figura 4. Análisis conceptual del monitoreo.

5.1.1.1.2. Importancia. El monitoreo es importante, porque de manera oportuna busca y recoge información confiable in situ, que le guíe en busca del mejoramiento del desempeño docente, tiene como meta elevar la calidad educativa que brinda la Institución Educativa. Así mismo es importante porque a partir de su ejecución permite establecer los parámetros que se brinden en el acompañamiento, cuya responsabilidad recae en los equipos directivos de la I.E, quienes estarán a cargo de la implementación de las condiciones básicas de convivencia democrática y sin autoritarismo, que favorezcan la mejora de las competencias y desempeños de la práctica pedagógica de los docentes; con el único objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes y su formación integral. Así mismo nos permitirá monitorean el avance y cumplimiento de las actividades propuestas en el currículo, en el PEI y en el PAT.

Aplicar la estrategia de monitoreo nos permite mejorar el desempeño docente. En la actualidad, el tipo de enseñanza que demanda la implementación de los currículos son mucho más compleja y exigente que en décadas pasadas debido al acelerado proceso de transformación que vive la sociedad, como producto de los avances tecnológicos y nuestro mayor acceso al conocimiento.

5.1.1.1.3 Etapas. La primera etapa es realizar el diagnóstico del monitoreo, es necesario un análisis de los últimos resultados, así como una comprensión de que los niveles de desempeño docente son variados y complejos. La segunda etapa consiste en realizar un análisis del Currículo Nacional y conocer el perfil de estudiantes que desea lograr, los enfoques transversales, los fines, propósitos y competencias. La tercera etapa

es identificar habilidades y conocimientos de cada uno de los docentes, con la finalidad de que pasen a formar parte del equipo quienes tendrán la misión de realizar las actividades de monitoreo. La cuarta etapa es la realización del autodiagnóstico y diagnóstico del desempeño de los docentes.

La quinta etapa es la construcción colaborativa y participativa de los instrumentos que servirán para recopilar información, es importante contar con la opinión de los docentes. En la sexta etapa se elaboran los indicadores que deberán tener carácter de poder ser observados y tengan relación con la práctica pedagógica de los docentes según el área y/o grado que corresponda. La séptima etapa es la elaboración del Plan de monitoreo, en cuyo contenido se pueda visibilizar las actividades a realizar en el monitoreo.

La octava etapa consiste en la aplicación de estrategias, que puede ser visita en aula, observación entre pares y la autogestión, según sea el caso, con la finalidad d recoger información en el mismo lugar de los hechos (durante la sesión de aprendizaje). La última etapa es el uso de la información, esta etapa se relaciona directamente con el proceso de acompañamiento, a partir de la información obtenida se toman decisiones, mejoran los planes y aplican estrategias para la mejora de la práctica pedagógica de los docentes.

5.1.1.1.4. Estrategias. Visitas al aula, esta estrategia consiste en que el director o equipo directivo visitan el aula del docente para realizar una observación. Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, contar con información confiable y oportuna, y prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes en los estudiantes. Otra de las estrategias es la observación entre pares; por turnos los docentes visitaran el aula de su compañero de trabajo, cada docente se convierte en experto de aquellas prácticas pedagógicas que mejor realiza y logra los propósitos de aprendizaje con los estudiantes. El propósito de la visita entre pares es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones reales de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo, para compartir y contribuir a mejorar sus prácticas pedagógicas.

Una última estrategia es la autogestión; donde cada docente tiene la capacidad del autoconocimiento, conoce cuáles son las capacidades y desempeños que aún le falta lograr en su práctica pedagógica y haciendo uso de instrumentos registran su propio avance. En algunas experiencias internacionales, los docentes registran sus propias

sesiones de clase en video, posteriormente las analizan, toman notas de sus fortalezas y debilidades, luego comparten los videos de las sesiones con el resto de colegas.

5.1.1.1.5. Instrumentos. Los instrumentos de acompañamiento y monitoreo pedagógico recogen información consensuada, que parten de la autocrítica de la propia práctica, orientándola a asumir compromisos de cambio. Dentro de ello tenemos la Ficha de Observación en Aula, es un instrumento de recojo de información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica. La ficha permite registrar información a través de la observación de Procesos Pedagógicos, que recoge información general y de contexto sobre las variables: enseñanza aprendizaje, evaluación formativa, materiales educativos y clima de aula y convivencia.

Otro instrumento es el cuaderno de campo; que es una herramienta usada por investigadores de áreas diversas para hacer anotaciones cuando ejecutan trabajos de campo. Es un ejemplo clásico de fuente primaria. Los Diarios o Cuadernos de Campo (CC) contienen un conjunto secuenciado y sistemático de observaciones y comentarios realizados por un observador experimentado, en este caso, el docente de aula. Contiene anotaciones, registros gráficos y evidencias de hechos que posteriormente entrañarán a un proceso de análisis. Este instrumento tiene el propósito de registrar de manera sostenida información directamente observada, haciendo uso de anotaciones breves, objetivas y detalladas de los hechos acontecidos en las aulas y de observar con detenimiento hechos vividos de manera directa (in situ), para construir los registros de manera inmediata o durante la observación. Se requiere utilizar expresiones detalladas, descriptivas y explicativas, incluir gráficos, diagramas y otras evidencias.

5.1.1.2. Acompañamiento

5.1.1.2.1. Definición. El acompañamiento es el desarrollo de las capacidades de los docentes a partir de la asistencia técnica, el dialogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela" (Rodríguez Molina 2011, p.262). El acompañamiento es brindar la formación en servicio a los docentes, tiene por finalidad ayudar a crecer profesionalmente, a partir del diagnóstico de desempeño en su práctica pedagógica. Debe basarse en la comunicación asertiva, la confianza y el respeto hacia la diversidad y las propias necesidades; para lograr el desarrollo de las capacidades y fortalecer la autonomía en cada uno de los docentes.

El acompañamiento permite que los docentes reflexionen sobre su propia práctica, se conozcan y acepten el apoyo para mejorar, rompe con el aislamiento y el trabajo

individualista, que ha sido uno de los problemas históricos que caracterizaron a los docentes, por la falta de oportunidades y espacios que le permitan compartir experiencias con otros colegas.

A continuación, se presentan esquemas sobre acompañamiento y sobre los procesos de acompañamiento.

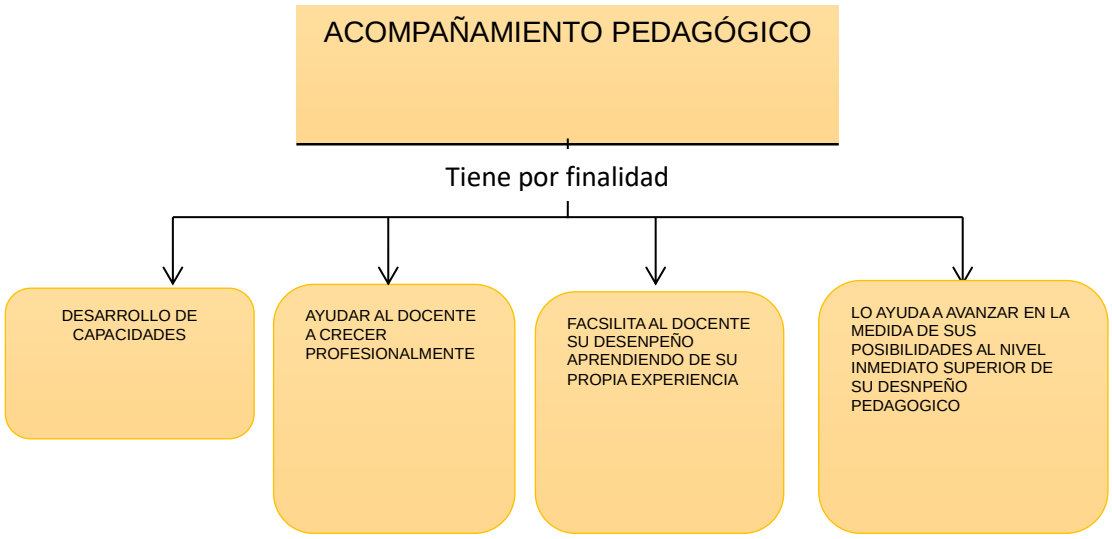

Figura 5. Análisis de la finalidad del acompañamiento.

Fuente creación propia

5.1.1.2.2. Estrategias. El directivo en su rol de acompañante necesita tener un amplio repertorio de estrategias y medios que pueda utilizar con un buen criterio. Existen diversas estrategias de acompañamiento que se pueden utilizar para la retroalimentación formativa respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa son: visita en aula, círculos de interaprendizaje, pasantías, jornadas de autoformación docente, comunicación virtual, sistematización de la práctica, talleres de seguimiento.

a) Visitas al aula. Tiene por finalidad observar la aplicación de estrategias mejoradas, y las interacciones docente alumno a lo largo de la sesión; para luego realizar la reflexión conjunta a partir de la información recopilada y proponer compromisos para la mejora. Así mismo permite brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de ir evidenciando mejores prácticas. La

frecuencia de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la I.E.

b) *Pasantías.* Según (MINEDU, 2017) "Consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia. La observación es participante. Requiere que previamente se identifiquen buenas y malas prácticas durante el proceso pedagógico, la aplicación de determinada metodología o estrategia.". Se entiende como pasantía una actividad que se realiza entre docentes para observar la aplicación de estrategias innovadoras que han sido previamente planificadas en coordinación con los docentes de una misma área o nivel, tiene como finalidad observar el desempeño de sus compañeros y mejorar su práctica docente en aula.

c) *Círculos de interaprendizaje.* Es otra estrategia que permite la construcción colectiva de modos de desempeñar la docencia a través de la incorporación de otras experiencias, conocimientos y recursos en la práctica docente que contribuyen de forma colectiva en su formación y la formación de sus colegas. También favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas y exige un alto grado de participación de los asistentes.

d) Jornadas de autoformación. Fortalecen las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente.

5.1.1.3. Evaluación.

5.1.1.3.1. Definición. Según (Ministerio de Educación 2017, pag 58) "Existe un consenso en la comunidad internacional respecto a que la evaluación de la práctica docente "no debe tener como objetivo vigilar, controlar, castigar, ni excluir, sino favorecer el perfeccionamiento del profesorado a través de la identificación de aquellas cualidades que conforman a un buen docente".

Evaluar la práctica docente en una de las actividades necesarias al interior de la Institución Educativa que debe contribuir de forma asertiva a la mejora de cada docente y, con la finalidad de elevar la calidad de la1 enseñanza en la Institución. Por tanto, es fundamental que los docentes conozcan sus fortalezas y aspectos que debe mejorar en su desempeño. La evaluación debe convertirse en un elemento de motivación que contribuye a plantearse objetivos de superación profesional y evitar la autocomplacencia.

La evaluación debe convertirse en algo habitual y aceptado por los docentes. Los resultados de la evaluación permiten promover el desarrollo profesional, el acompañamiento y la asistencia técnica. Tiene por finalidad de mejorar la eficacia del aprendizaje y obtener mejores productos; en ese sentido la evaluación docente es el comprobar y mejorar la eficacia del aprendizaje a través de un permanente control de la calidad de servicio que se brinda en la I. E.

A continuación, se presenta el siguiente esquema sobre evaluación.

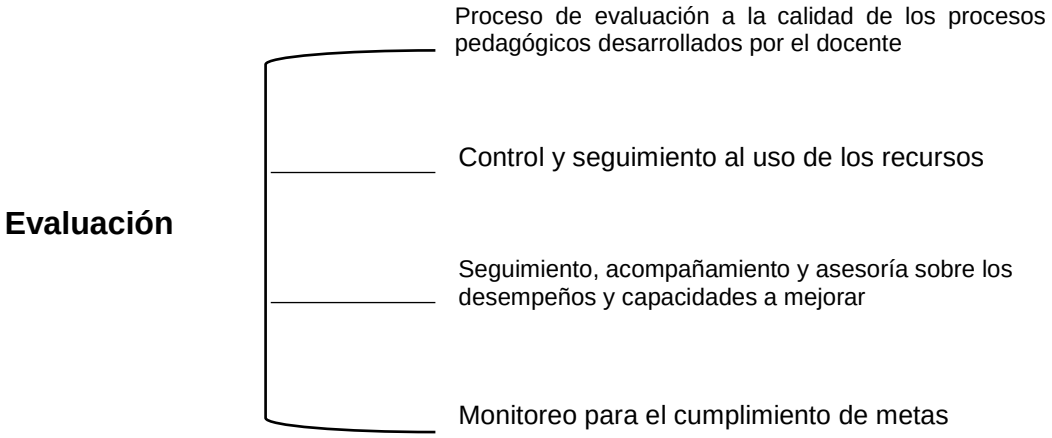

Figura 6. La evaluación

Fuente: creación propia.

5.1.1.3.2. Enfoques. Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes "la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia". (MINEDU, 2017, p. 58).

El enfoque formativo de la evaluación, tiene finalidad favorecer al desarrollo profesional del docente en todos estos ámbitos; por tanto, la evaluación formativa es un conjunto de procedimientos para la valoración a la práctica pedagógica del docente, a partir de evidencias que provienen del monitoreo y acompañamiento que permite la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad en los logros de aprendizaje en los estudiantes.

Otro enfoque de la evaluación a la práctica docente es el enfoque por competencias. Según la Revista Electrónica de Investigación Educativa, volumen 11, 2009 "La evaluación de las competencias en el contexto del enfoque por competencias permite la incorporación de un rango mayor de atributos en su descripción, destacan públicamente lo que deben hacer los profesionistas competentes y lo que se espera de ellos, proporcionan metas más claras para los formadores y clarifican las expectativas a los aprendices. De igual manera proporcionan bases para elaborar procedimientos más sólidos de evaluación de las habilidades profesionales y obligan a la clarificación de qué, para qué y cómo se hará la evaluación".

"Si el estudiante es evaluado con un enfoque por competencias, entonces es pertinente evaluar el desempeño de los docentes con un enfoque por competencias" La evaluación por competencias es un proceso de retroalimentación de las capacidades docentes, de acuerdo con las competencias y desempeños del MBDD. Parte del análisis de las actividades relacionadas a su labor pedagógica. Este nuevo enfoque de evaluación a los docentes, nos permite tener claridad del para qué, para quién, por qué y cómo es la evaluación, cuya finalidad es contribuir a la formación en servicio de los profesionales docentes.

5.1.1.3.3. Tipos. Existen diversos tipos de evaluación que se pueden utilizar para garantizar la toma de decisiones acertadas. Se sugiere no remitirse a una fuente, y, por el contrario, contar con diversas evidencias confiables.

Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, los tipos de evaluación son:

a) Autoevaluación. Consiste en el recojo de información y reflexión para la toma de decisiones sobre la mejora de la práctica docente basadas en una mirada personal, donde el mismo docente elabora juicios de valor acerca de su desempeño

b) Coevaluación. Consiste en la apreciación crítica y reflexiva sobre el desempeño de la práctica del par. Es necesario que los docentes gocen de la apertura y cultura de evaluación que les permita evaluar de forma objetiva y con una perspectiva de mejora continua.

c) Heteroevaluación. Es el tipo de evaluación que más se utiliza, sin embargo, el que mayores dificultades ha generado por las condiciones en las que se aplica generando muchas veces temor en el docente o falta de apertura. Se entiende por heteroevaluación como el proceso de reflexión y valoración del desempeño docente basado en el criterio

de otra persona, principalmente en el ámbito educativo realizada por el directivo de la institución educativa.

5.1.1.3.1 *Instrumentos.*Valdés (2009 p. 47) señala un conjunto de métodos/instrumentos cuya utilización considera necesaria y útil para evaluar de manera válida y confiable el desempeño profesional del maestro, así como otras dimensiones sobre la que pueden aportar información pertinente.

A continuación, se presenta una tabla donde se relaciona el método de evaluación con la dimensión y los instrumentos posibles a utilizar para la evaluación.

Métodos	**Dimensiones que evalúa**	**Instrumentos**
Observación de clases	• Capacidades pedagógicas • Sistema de relaciones interpersonales con sus estudiantes • Responsabilidad en el desempeño de sus funciones • Emocionalidad • Resultados de su labor educativa	• Rubrica • Ficha de observación al desempeño docente • Cuaderno de campo • Lista de preguntas para grupo focal
Autoevaluación	• Capacidades pedagógicas • Responsabilidad en el desempeño de sus funciones	• Grabación • Cuaderno anecdotario
Encuesta de opiniones profesionales	• Capacidades pedagógicas • Emocionalidad	• Encuestas • Entrevistas • Guías de preguntas
Test proyectivos sobre actitudes valores y normas	• Resultados de su labor educativa	• Guía de preguntas para grupo focal • Lista de control
Portafolio	• Responsabilidad en el desempeño de sus funciones	• Rubrica para análisis de portafolio
Ejercicios de rendimiento profesional	• Capacidades pedagógicas	• Ficha de observación del desempeño docente • Escalas de observación • Códigos de categorías
Pruebas pedagógicas de lápiz y papel para los estudiantes	• Resultados de su labor educativa	• Evaluaciones • Aplicativos

Figura 7. Matriz de métodos e instrumentos de evaluación.

5.1.1. Área curricular: Matemática

5.1.2.1. Procesos didácticos del área de Matemática. La Sesión de Aprendizaje es el conjunto de situaciones que cada docente diseña y organiza con secuencia lógica para desarrollar un conjunto de aprendizajes propuestos en la unidad didáctica para el logro

del propósito de aprendizaje de la sesión, se desarrollan los procesos didácticos, que en el área de Matemática son: Comprensión del Problema, Búsqueda de estrategias, Representación (De lo concreto – simbólico), Formalización Reflexión y Transferencia

5.1.2.1.1. *Comprender el problema*. Comprender el problema implica leer atentamente el problema, ser capaz de expresarlo con sus propias palabras. Se observa la comprensión cuando los estudiantes demuestran la capacidad de explicar a otro compañero de qué trata el problema y qué se está solicitando, puede utilizar sus propias expresiones. Así mismo lo explica sin mencionar números y juega con los datos (relaciones)

5.1.2.1.2. Búsqueda de estrategias. Implica hacer que el niño exploré qué camino elegirá para enfrentar a la situación. Heurísticas - Cálculo mental - Calculo escrito. El docente debe promover en los niños y niñas el manejo de diversas estrategias, pues estas constituirán "herramientas" cuando se enfrente a situaciones nuevas.

5.1.2.1.3. Representación (De lo concreto – simbólico) Implica, seleccionar, interpretar, traducir y usar una variedad de esquemas para expresar la situación. Va desde la vivenciación, representación con material concreto hasta llegar a las representaciones gráficas y simbólicas.

5.1.2.1.4. Formalización. La formalización o institucionalización, permite poner en común lo aprendido, se fijan y comparten las definiciones y las maneras de expresar las propiedades matemáticas estudiadas. Las fracciones equivalentes representan la misma parte, pero se escriben diferente.

5.1.2.1.5. Reflexión. Implica pensar en… ⎪ Lo que se hizo. ⎪ Sus aciertos, dificultades y también en cómo mejorarlos. ⎪ Ser consiente de sus preferencias para aprender y las emociones experimentadas durante el proceso de solución. Las interrogantes bien formuladas constituyen la mejor estrategia para realizar el proceso de reflexión.

5.1.2.1.6. Transferencia. La transferencia de los saberes matemáticos, se adquiere por una práctica reflexiva, en situaciones retadoras que propician la ocasión de movilizar los saberes en situaciones nuevas. La transferencia se da en situaciones cuando el maestro propicia en el aula con nuevas situaciones problemáticas en el aula o al usar los saberes en situaciones de la vida cotidiana.

5.1.2.2. Enfoque del área. El enfoque del área de matemática, es el enfoque centrado en la resolución de problemas. La resolución de situaciones problemáticas es la actividad central de la matemática, es el medio principal para establecer relaciones de funcionalidad matemática con la realidad cotidiana. Este enfoque propone pasar de

la memorización del conocimiento matemático para resolver problemas, a resolver problemas para adquirir conocimiento matemático. Permite promover formas de aprendizaje que respondan a situaciones problemáticas cercanas a su realidad, recurriendo a sus características socio cultural que faciliten la relación con tareas de progresiva demanda cognitiva pertinentes a las competencias curriculares de acuerdo al nivel o grado de estudio.

5.1.2.3. Competencias del área de matemática. La competencia es la facultad de toda persona para actuar conscientemente sobre una realidad, sea para resolver un problema o cumplir un objetivo, haciendo uso flexible y creativo de los conocimientos, las habilidades, las destrezas, la información o las herramientas que tengan disponibles y considere pertinentes a la situación (Minedu, 2014).

Las competencias propuestas en la Educación Básica Regular se organizan en base a cuatro situaciones. La definición de estas se sostiene en la idea de que la matemática se ha desarrollado como un medio para describir, comprender e interpretar los fenómenos naturales y sociales que han motivado el desarrollo de determinados procedimientos y conceptos matemáticos propios de cada situación (OECD 2012), las mismas que son: Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad. Actúa y piensa matemáticamente situaciones de regularidad equivalencia y cambio. Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de forma, movimiento y localización. Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de gestión de datos e incertidumbre.

5.1.2.3.1 Estrategias metodológicas para desarrollar las competencias del área Matemática.

a) Desarrollo de la creatividad. Creatividad alude a la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o establecer nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales ante los problemas planteados. Así mismo, se considera la capacidad de crear un producto de manera libre y singular que permita expresar la propia subjetividad.

b) El razonamiento. Es la capacidad de resolver problemas novedosos, realizar inferencias, extraer conclusiones y establecer relaciones lógicas. Se excluyen de esta categoría las actividades que solo demandan del estudiante aprendizaje asociativo (conexiones simples de unidades de información ya dadas), memorización, repetición o reproducción de un procedimiento.

c) Pensamiento crítico. Referido a una toma de postura fundada, es decir, argumentada sobre la base de un análisis previo respecto de algún tema, concepto,

situación, problema o idea. El pensamiento crítico, es el tipo de pensamiento que se caracteriza por manejar, dominar las ideas. Su principal función no es generar ideas sino revisarlas, evaluarlas y repasar qué es lo que se entiende, se procesa y se comunica mediante los otros tipos de pensamiento (verbal, matemático, lógico, etcétera). Por lo tanto, el pensador crítico es aquel que es capaz de pensar por sí mismo.

Ennis (2011), realiza la siguiente clasificación de capacidades/habilidades que desarrolla en pensamiento crítico: Centrarse en la pregunta, Analizar los argumentos, Formular las preguntas de clarificación y responderlas, Juzgar la credibilidad de una fuente, Observar y juzgar los informes derivados de la observación, Deducir y juzgar las deducciones, Inducir y juzgar las inducciones, Emitir juicios de valor, Definir los términos y juzgar las definiciones, Identificar los supuestos y Decidir una acción a seguir e Interactuar con los demás.

d) Evaluación Monitoreo, acompañamiento. La evaluación es inherente al proceso de aprendizaje. En tal sentido se debe realizar el acompañamiento del proceso de aprendizaje de los estudiantes y las medidas que tomarse, para brindarles apoyo pedagógico pertinente, con una buena calidad de retroalimentación, considerando las necesidades de aprendizaje identificadas. El monitoreo, acompañamiento a los estudiantes durante el proceso de aprendizaje en la adquisición y desarrollo de las competencias implica generar secuencias didácticas (actividades concatenadas y organizadas) y estrategias adecuadas para los distintos saberes: aprender técnicas, procedimientos, habilidades cognitivas; asumir actitudes; desarrollar disposiciones afectivas o habilidades socioemocionales; construir conceptos; reflexionar sobre el propio aprendizaje. Sin embargo, esto no basta. En efecto, las actividades y experiencias previstas para la secuencia didáctica no provocarán aprendizajes de manera espontánea o automática, solo por el hecho de realizarse.

Es indispensable observar y acompañar a los estudiantes en su proceso de ejecución y descubrimiento, suscitando reflexión crítica, análisis de los hechos y las opciones disponibles para una decisión, diálogo y discusión con sus pares, asociaciones diversas de hechos, ideas, técnicas y estrategias. Una ejecución mecánica, apresurada e irreflexiva de las actividades o muy dirigida por las continuas instrucciones del docente, no suscita aprendizajes. Todo lo anterior no supone que el docente deba dejar de intervenir para esclarecer, modelar, explicar, sistematizar o enrumbar actividades mal encaminadas.

En ese proceso, el estudiante de manera autónoma y colaborativa participará activamente en la gestión de sus propios aprendizajes. Si el docente no observa estos aspectos y se desentiende de las actividades que ejecutan sus estudiantes, si no pone atención en lo que hacen ni toma en cuenta su desenvolvimiento a lo largo del proceso, no estará en condiciones de detectar ni devolverles sus aciertos y errores ni apoyarlos en su esfuerzo por discernir y aprender. El desarrollo de las competencias necesita ser gestionado, monitoreado y retroalimentado permanentemente por el docente, teniendo en cuenta las diferencias de diversa naturaleza (de aptitud, de personalidad, de estilo, de cultura, de lengua) que existen en todo salón de clase; especialmente en aulas multigrado o aulas multiedad.

e) *Retroalimentación*. En cuanto a la retroalimentación, (según las Rubricas de evaluación al desempeño docente MINEDU. 2017 pag. 38), la rúbrica distingue los siguientes tipos:

- Por descubrimiento o reflexión, consiste en guiar a los estudiantes para que sean ellos mismos quienes descubran cómo mejorar su desempeño o bien para que reflexionen sobre su propio razonamiento e identifiquen el origen de sus concepciones o de sus errores. El docente que retroalimenta por descubrimiento o reflexión considera las respuestas erróneas de los estudiantes como oportunidades de aprendizaje y los ayuda a indagar sobre el razonamiento que los ha llevado a ellas.
- Descriptiva, consiste en ofrecer oportunamente a los estudiantes elementos de información suficientes para mejorar su trabajo, describiendo lo que hace que esté o no logrado o sugiriendo en detalle qué hacer para mejorar.
- Elemental, consiste en señalar únicamente si la respuesta o procedimiento que está desarrollando el estudiante es correcta o incorrecta (incluye preguntarle si está seguro de su respuesta sin darle más elementos de información), o bien brindarle la respuesta correcta.

5.1.2.3.2. Recursos para desarrollar las competencias en el área de matemática

a) *Uso del tiempo durante la sesión de aprendizaje.* Según Murillo (2003), "En el estudio que realiza sobre eficacia escolar, señala que uno de los elementos que parecían diferenciar los centros de alto rendimiento de los de bajo: eran aquellos que dedicaban más tiempo a la enseñanza directa. En esos centros también se observaban mayores interacciones directas entre profesores y alumnos"

Si los docentes en el aula dedican el tiempo a pasar lista, revisar tareas, cuadernos o fichas de trabajo y los estudiantes no tienen ninguna actividad que en forma autónoma

y con instrucciones previas puedan realizar; son tiempos perdidos para los niños y jóvenes en relación a los aprendizajes. Por tal motivo los docentes tienen que planificar sus sesiones teniendo en cuenta el uso efectivo del tiempo, la organización de los estudiantes para lograr cumplir con las actividades asignadas, prever los materiales necesarios, y tener claro los ritmos y estilos de aprendizaje.

5.1.2.3.3. Estrategias metodológicas para desarrollar el clima al interior del aula. La convivencia. Miguel Gabriel Rivera Valdivieso (2012) "… al proceso de interacción ininterrumpida es lo que llamamos hoy, en el entorno del salón de clases, clima de aula. Es pues, evidente que las actitudes y aptitudes sociales son importantísimas en el proceso del aprendizaje. Sin estas capacidades adecuadamente ajustadas en el ser humano, las posibilidades de éxito son escasas" (pag. 18).

Es importante que las interrelaciones en el ambiente escolar se den en un clima de paz y una cultura escolar enmarcada en normas de convivencia que todos consensuan, conocen, aceptan y asumen. La convivencia influye positivamente en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, ya que permite que se interrelaciones basadas en un buen trato, con la práctica de la democracia, la comunicación asertiva, la interculturalidad y la inclusión; que permita aceptar las individualidades de cada persona y su socialización con los demás.

5.2. Experiencia exitosa.

"Fortalecimiento del Consejo Académico", desarrollada por Javier, Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara. El objetivo de la experiencia exitosa fue, que el Consejo Académico asuma el rol de líder y que lidere la propuesta pedagógica institucional, con el fin de facilitar, encaminar, y evaluar el trabajo en aula; además se debe reconocer la poca importancia que se le daba a este componente de la estructura institucional, hecho que repercutía negativamente en la labor docente. La situación problemática del que partió fue que "La mayoría de docentes de la institución educativa "Luisa del Carmen del Águila Sánchez" no elaboran ni usan materiales didácticos en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, a pesar que están conscientes que la utilización de materiales didácticos en el aula motiva y logra mejores aprendizajes en sus estudiantes, además se identificó que muy pocas veces se elaboran y aplican instrumentos de evaluación para recoger información que refleja el real avance en la adquisición de capacidades por los estudiantes, a pesar que los maestros utilizan los

textos enviados por el Ministerio de Educación. Esto se convertía en dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje que generan bajo rendimiento académico".

En tal sentido se elaboró, ejecutó y evaluó un Plan de Acompañamiento Pedagógico a docentes, que estuvo a cargo del Consejo Académico Institucional; pero para la elaboración de dicho plan fue indispensable tener bien claro la propuesta pedagógica, por lo que fue necesario actualizarla, socializarla y posteriormente coordinar con el conjunto docente su aplicación responsable en la práctica pedagógica diaria.

La metodología de aplicación del acompañamiento pedagógico por el equipo directivo fue planteada de la siguiente manera: En primer lugar, se realizó una autoevaluación a todo el personal docente de inicial, primaria y secundaria; luego se realizó reuniones permanentes para reflexionar sobre el trabajo pedagógico y esto se hizo por especialidades en el caso de secundaria y por ciclos en el caso de primaria, bajo la orientación de los directivos de la institución, ya que ellos serían los responsables de realizar el acompañamiento pedagógico en aula, además, con el apoyo de algún docente de la especialidad o ciclo.

Los aprendizajes logrados con la experiencia exitosa fueron: Implementar e institucionalizar un sistema de mejora basados en la meta de aprendizaje y en coordinación con toda la comunidad educativa. Reflexionar permanentemente sobre la práctica pedagógica para identificar debilidades y fortalezas e intervenir de manera oportuna en el mejoramiento de la enseñanza y aprendizaje. Asimismo, realizar evaluaciones cíclicas a la institución educativa y en todos sus aspectos, esto permite tener una visión más clara sobre cómo nos encontramos.

Después de realizar todo el trabajo, hoy el 90% de maestros presenta actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, se ha logrado unificar el trabajo de acuerdo a propuesta pedagógica institucional, además se ha logrado que el 100% de maestros tenga al día su carpeta pedagógica, y se ha concientizado a los maestros a realizar más trabajos colaborativos, los docentes tienen apertura para con sus colegas y tienen actitudes cooperativas. Los estudiantes vienen mejorando su rendimiento académico, ha mejorado la imagen institucional frente a la comunidad, contamos con más estudiantes que nos está generando dificultades con la infraestructura, los docentes planifican sus actividades y además hacen uso de las TIC y de todos los recursos que existe en la institución educativa

Esta experiencia aporta al Trabajo Académico las diferentes estrategias para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación ya que es

indispensable para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, trabajar con toda la comunidad educativa, reflexionar permanentemente sobre la práctica pedagógica para identificar debilidades y fortalezas, de esta manera intervenir en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje, esto permite tener una visión más clara sobre cómo nos encontramos y como queremos ser.

6. Diseño del Plan de Acción.

6.1. Objetivos.

Los objetivos del plan de acción se orientan al fortalecimiento de la práctica pedagógica de los docentes en el área de Matemática, los cuales finalmente redundan en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. A continuación, se presenta los objetivos.

6.1.1. Objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de las competencias del área de matemática mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80178 “Simón Bolívar” del distrito de Chugay, provincia de Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión – La Libertad.

6.1.2. Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de matemática.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias del área de matemática.

6.2. Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es Impulsar la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica de los docentes en el uso de estrategias innovadoras que promuevan el razonamiento y pensamiento crítico en la competencia, actúa y piensa matemáticamente en situaciones de regularidad, equivalencia y cambio, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes del nivel primario en el área de matemática.

Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realiza una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas y habilidades personales.

El proceso de acompañamiento se realiza a partir de los resultados obtenidos en el monitoreo; a través de las estrategias como pasantías en aulas y círculos de interaprendizaje con la finalidad de mejorar las capacidades docentes en el uso de estrategias innovadoras que promuevan el razonamiento y pensamiento crítico en la competencia, actúa y piensa matemáticamente en situaciones de regularidad, equivalencia y cambio; para mejorar los en el área de matemática.

Así mismo se está plantea la evaluación a la práctica pedagógica docente, este se concretiza a través de actividades relacionadas a la autoevaluación, la coevaluación heteroevaluación, tiene por finalidad el autorreflexión, el intercambio de experiencias entre docentes y la verificación de los avances en el desempeño y los avances en los aprendizajes de los estudiantes.

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
Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de las competencias del área de matemática mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80178 "Simón Bolívar" del distrito de Chugay, provincia de Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión – La Libertad.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Visita al aula	1.1 Jornada de reflexión para realizar el autodiagnóstico y diagnóstico, sobre el nivel de manejo del currículo.	Equipo directivo	X								
					1.2. Jornadas de trabajo colegiado para construir instrumentos y formular cronogramas.	Equipo directivo	X								
					1.3 Ejecución de las visitas a los docentes, sobre el uso de estrategias innovadoras en el área de matemática - Visita 1 - Visita 2 - Visita 3	Equipo directivo		X							
					1.4 Jornada de reflexión a partir de la difusión de resultados obtenidos.	Equipo directivo		X	X						
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de matemática.	Porcentaje de docentes que participan de las pasantías para mejorar su práctica pedagógica.	100% de docentes que participan de las pasantías.	Pasantías sobre la aplicación de estrategias innovadoras.	2.1 Identificación de las buenas y malas prácticas docentes; comunicación y reflexión sobre la importancia de las pasantías.	Equipo directivo			X						
					2.2 Elaboración de cronogramas.	Equipo directivo		X							
					2.3 Trabajo colegiado para la planificación de sesiones de aprendizaje a desarrollar durante la pasantía: Sesión 1 Sesión 2	Equipo directivo					X		X		

					2.4 Ejecución de la pasantía: Pasantía 1 Pasantía 2	Equipo directivo					X		X		
					2.5 Reflexión sobre lo realizado, e informe de los resultados.	Equipo directivo									X
		Porcentaje de círculos de interaprendizaje para mejorar la práctica pedagógica en los docentes.	100% de docentes que participan de los círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje	3.1 Reunión de sensibilización sobre la importancia de la participación en los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo	X								
					3.2 Elaboración de cronograma para la ejecución de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo	X								
					3.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje con los docentes del nivel primario para mejorar sus capacidades en la aplicación de estrategias en la resolución de problemas de cambio y relaciones.	Equipo directivo			X	X	X	X	X		
					3.4 Sistematización y comunicación de los resultados del desarrollo de las actividades de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo					X			X	
					3.5 Elaboración del informe de los resultados de la ejecución de los círculos de interaprendizaje	Equipo directivo								X	

	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias del área de matemática.	Porcentaje del nivel satisfactorio de la evaluación de la práctica docente.	80% de nivel satisfactorio en la evaluación de la práctica docente.	Autoevaluación.	4.1 Reunión de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo	X								
					4.2 Grabación y autocalificación de la ejecución de sesiones de aprendizaje		X								
					4.3 Aplicación de cuestionarios de resultados de autopercepción docente del desempeño	Equipo directivo		X							
				Coevaluación.	5.1 Entrevistas entre los docentes sobre la evaluación del desempeño docente	Equipo directivo				X					
				Heteroevaluaci-ón.	6.1Visita a los docentes, aplicando las rubricas Visita de evaluación 1 Visita de evaluación 2 Visita de evaluación 3	Equipo directivo			X		X		X		
					6.2 Jornadas de reflexión sobre los resultados de evaluación a los docentes				X		X		X		
					6.3 Entrega de estímulos a las buenas practicas docentes de la I.E.	Equipo directivo									X

Figura 8. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de monitoreo y evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

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

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5			
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de reflexión para realizar el autodiagnóstico y diagnóstico, sobre el nivel de manejo del currículo.	Directivo y docentes				X			Guía de monitoreo Rubrica Cronograma de visitas	Carpeta pedagógica Ficha de monitoreo	60 % de visitas ejecutadas
			1.2. Jornadas de trabajo colegiado para construir instrumentos y formular cronogramas.	Directivo y docentes					X				
			1.3 Ejecución de las visitas a los docentes, sobre el uso de estrategias innovadoras en el área de matemática - Visita 1 - Visita 2 - Visita 3	Directivo y docentes			X						
			1.4 Jornada de reflexión a partir de la difusión de resultados obtenidos.	Directivo y docentes			X						
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del	Porcentaje de pasantías realizadas para fortalecer el desempeño de los docentes. .	Pasantías sobre la aplicación de estrategias innovadoras.	2.5 Identificación de las buenas y malas prácticas docentes; comunicación y reflexión sobre la importancia de las pasantías.	Directivo Docentes			X				Protocolo de pasantías. Cronograma de pasantías. Registro de las buenas prácticas o estrategias innovadoras.	Protocolo de la pasantía Cuaderno de campo	50 % de visitas ejecutadas
			2.6 Elaboración de cronogramas.	Directivo Docentes			X						
			2.7 Trabajo colegiado para la planificación de sesiones de aprendizaje a desarrollar durante la pasantía: Sesión 1 Sesión 2	Directivos Docentes			X						

área de matemática.			2.8 Ejecución de la pasantía: Pasantía 1 Pasantía 2	Directivo Docentes			X						
			2.5 Reflexión sobre lo realizado, e informe de los resultados.	Directivo Docentes			X						
	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	Círculos de interaprendizaje.	3.1 Reunión de sensibilización sobre la importancia de la participación en los círculos de interaprendizaje.	Directivo Docentes			**X**				Ficha de coevaluación. Cuaderno de campo. Guía de observación.	Protocolo de acompañamiento Cronograma	50% de círculos de interaprendizaje ejecutados.
			3.2 Elaboración de cronograma para la ejecución de los círculos de interaprendizaje.	Directivo Docentes			**X**						
			3.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje con los docentes del nivel primario para mejorar sus capacidades en la aplicación de estrategias en la resolución de problemas de cambio y relaciones.	Directivos Docentes			**X**						
			3.4 Sistematización y comunicación de los resultados del desarrollo de las actividades de los círculos de interaprendizaje.	Directivo Docentes			**X**						
			3.5 Elaboración del informe de los resultados de la ejecución de los círculos de interaprendizaje.	Directivo Docentes			**X**						
Evaluar la práctica docente en el área de matemática a través de estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para la mejora continua de la	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la	Autoevaluación.	4.1 Reunión de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación de la práctica docente.	Directivo Docentes			**X**				Ficha de coevaluación. Cuaderno de campo. Guía de observación.	Protocolo de acompañamiento Cronograma	50% de docentes evaluados
			4.2 Grabación y autocalificación de la ejecución de sesiones de aprendizaje.	Directivo Docentes			**X**						
			4.3 Aplicación de cuestionarios de resultados de autopercepción docente del desempeño.	Directivos Docentes			**X**						

práctica docente y el logro de los aprendizajes.	práctica docente..	Coevaluación	5.1 Entrevistas entre los docentes sobre la evaluación del desempeño docente.	Directivos Docentes							Rubrica	Protocolo de evaluación.	
		Heteroeva-lución.	6.1Visita a los docentes, aplicando las rubricas. Visita de evaluación 1 Visita de evaluación 2 Visita de evaluación 3	Directivos Docentes			**X**				Rubricas	Protocolo de evaluación.	
			6.2 Jornadas de reflexión sobre los resultados de evaluación a los docentes.	Directivos Docentes			**X**						

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

Figura 9. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción

El directivo como líder pedagógico toma una gran responsabilidad y compromiso por conseguir la mejora delos aprendizajes de los estudiantes de la I.E. para luego afrontarse a riesgos que obstaculizan el aprendizaje de los estudiantes, así mismo tiene que tomar medidas para revertir este problema beneficiando la práctica docente y por ende los aprendizajes de los estudiantes, las metas y objetivos propuestos por la institución educativa.

OBJETICOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de matemática a través de la autogestión para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Resistencia al monitoreo. Escasos espacios para realizar el monitoreo. Se cuenta con pocas fuentes de información.	Sensibilización sobre la importancia e impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes. Conformación de equipos docentes de apoyo al monitoreo pedagógico.
Acompañar la práctica docente en el área de matemática a través de las jornadas de autoformación y pasantías para recoger información.	Limitación del tiempo para realizar el acompañamiento Poca apertura a recibir sugerencias por parte de los docentes. Distancias de las II.EE. en Red para realizar el acompañamiento.	Implementar el acompañamiento pedagógico con nuevas estrategias Involucrar a los docentes en todas las etapas de acompañamiento
| Evaluar la práctica docente en el área de matemática a través de estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para la mejora continua de la práctica docente y el logro de los aprendizajes.	Temor a la evaluación punitiva Poca disposición de los docentes para la heteroevaluación y coevaluación.	Implementar el proceso de evaluación del desempeño docente con estrategias de autoevaluación Capacitar a los docentes en la autoevaluación coevaluación heteroevaluación

Figura 6. Matriz de riesgos y medidas a adoptarse

8. Presupuesto.

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

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	**Recursos propios**
1.4 Diagnóstico del desempeño docente.	Primera semana de abril	S/ 3.00 de fotocopia por número de docentes	**Recursos propios**
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de abril	S/ 3.00 de fotocopia por número de docentes	**Recursos propios**
2.1 Trabajo colegiado para la planificación de sesiones de aprendizaje a desarrollar durante la pasantía.	Tercera semana de Mayo	S/10.00 de fotocopia por número de docentes	**Recursos propios**
2.2 Visita en el aula para participar de la pasantía.	Cuarta semana de Mayo	S/ 10.00 de fotocopia por número de docentes	**Recursos propios**
3.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje con los docentes del nivel primario para mejorar sus capacidades en la aplicación de estrategias en la resolución de problemas de cambio y relaciones.	Cuarta semana de mayo	S/ 10.00 de fotocopia por número de docentes	**Recursos propios**

Jornadas de reflexión sobre los resultados de evaluación a los docentes.	Segunda semana de Mayo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	**Recursos propios**
Grabación y autocalificación de la ejecución de sesiones de aprendizaje.	Primera semana de Mayo.	S/ 30.00 de fotocopia por número de docentes	**Recursos propios**
Aplicación de cuestionarios de resultados de autopercepción docente del desempeño.	Primera semana de junio.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	**Recursos propios**

Figura 11. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción

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

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió brindar ~~las~~ orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lectora y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° N°80178 del caserío de Pishauli, distrito de Chugay, Provincia Sánchez.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo de nivel de comprensión lectora en los estudiantes de la I.E. N° 80186.

El Módulo 1, La dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa implicó el conocimiento de los principios que gobiernan una dirección escolar centrada en los aprendizajes. Permitió entender que una educación que aporta al desarrollo de las personas pasa por procesos de construcción de sueños colectivos, pero también por el análisis de aquellas condiciones con las que es posible alcanzarlos. En este módulo se "construyó" la visión, se identificaron los factores asociados a la situación problemática, así como se establecieron los criterios para priorizarlos.

El Módulo 2, Planificación escolar. La toma de decisiones. Permitió entender la gestión escolar como un proceso sistémico vinculado y conformado por una serie de componentes cuya relación genera una cadena de valor. En este sentido, se comprendió que la planificación ha de darse en el contexto de la atención a las necesidades de las personas, para ello es importante tener claridad sobre los procesos que permiten a la institución educativa dar respuesta a estas necesidades.

El Módulo 3, referido a la Participación y clima institucional permitió conocer, diseñar el Informe del Diagnóstico del Plan de Acción en este módulo se relacionó con la experiencia identificada o a implementarse con referentes teóricos que la sustentan a partir de las categorías. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación.

El Módulo 4, Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico. La Gestión Curricular se ubica, entre los procesos de la institución educativa, puesto que lo más importante y la razón de ser y existir de las instituciones educativas es el aprendizaje. El planteamiento del Plan de Acción o la identificación de la Buena Práctica asumen la recuperación de un proceso generador de aprendizajes de los estudiantes. Permite analizar la alternativa elegida o la implementada y se sustenta lo trabajado. Se procede al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados son interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; para la toma de decisiones.

El Módulo 5, denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción, y se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión lectora planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución.

Finalmente, los módulos presentados ha permitido mejorar la gestión de la institución educativa , ya que como directivo, nos permitió situarnos en el marco de liderazgo pedagógico, permitiendo la identificación de la problemática sus causas y factores, así como una buena convivencia con toda la comunidad educativa, fortalecer el dominio de la planificación curricular la misma que contarán todos los docentes y por último el in involucramiento, para la formulación y ejecución del plan del MAE.

10. Lecciones aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se ha vivido varias experiencias en las cuales se ha tenido aciertos y desaciertos logrando identificar un conjunto de aprendizajes en el proceso vivenciado durante la formación de los directivos en la segunda especialidad en gestión, los que han permitido obtener aprendizajes importantes para nuestro trabajo en mención. A continuación, se mencionará los aprendizajes obtenidos:

El liderazgo de la dirección es fundamental en este sentido, ya que crea las oportunidades y genera condiciones para apropiarse de todos los procesos que involucra el quehacer pedagógico y de gestión- la cual también es tarea del docente. Por otro lado, la experiencia ha mostrado que es fundamental desarrollar el espíritu de corresponsabilidad siempre apostando por el trabajo organizado y con una perspectiva clara de la trasformación que se desea lograr en la escuela

- La lección aprendida es que toda la comunidad educativa participe en la construcción del Plan de monitoreo y acompañamiento a fin de establecer acciones y compromisos comunes, se debe desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes.

- La interacción positiva que se da durante el proceso de aprendizaje contribuirá de manera positiva en los aprendizajes si se articulan hacia una convivencia democrática e intercultural. Es tarea del directivo analizar y explicar los principales desafíos y oportunidades de convivencia democrática en la institución educativa atreves del consenso y la aprobación de normas de convivencia que regulen el rol de cada uno de los integrantes.

- La reflexión permanentemente sobre la práctica pedagógica, para identificar debilidades y fortalezas; con la finalidad de realizar evaluaciones cíclicas para tener una visión más clara sobre cómo nos encontramos y como vamos avanzando en el mejor desempeño de la práctica docente.

-

Referencias

Almuiñaz, J. y Galarza, J. (2013). La evaluación del desempeño del docente universitario. Guayaquil: Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior-Universidad Tecnológica (Ecotec).

Bolívar, A. (2010). "¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?" Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, 3(5), 79-106 Colombia, Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de www.redalyc.org/articulo. oa?id=281023476005".

Ennis, R. H. (2011): "The nature of critical thinking: An outline of critical thinking dispositions and abilities". Presentation at the Sixth International Conference on Thinking at MIT, Cambridge, MA, July, 1994. Last revised May, 2011. Recuperado de http://faculty.education.illinois.edu/rhennis/documents/TheNatureofCriticalThink ing_51711_000.pdf.

Leithwood, K., Louis, K., Anderson., S., & Wahlstrom, K. (2004). How Leadership Influences Student Learning. A Review of Research for the learning from leadership Project. New York, NY: The Wallace Foundation

Minedu, (2012). Marco de Buen Desempeño Docente. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU. Recuperado de <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450da43d-bd8cd65b4736>

Minedu, (2013) Marco del Buen Desempeño del Directivo. Lima: Minedu. Recuperado de

Minedu, (2013). Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Lima: Minedu. Minedu. (2014). Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes. Lima: Minedu.

Minedu, (2016). Resolución Ministerial N° 627-2017-MINEDU (Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica). Lima, Perú.

Minedu, (2014). Protocolo de Acompañamiento Pedagógico. Lima, Perú.

Minedu, (2016). Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (Guía del participante – primer fascículo). Lima, Perú.

Minedu, (2017). Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente Lima, Perú.

Murillo, F.J. (2003). El movimiento de investigación de Eficacia Escolar. En F.J. Murillo (Coord.), La investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revisión internacional del estado del arte. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Rivera, V. M. (2012). Clima de aula y logros de aprendizaje en comunicación integral del quinto grado de 4 instituciones educativas de ventanilla Lima – Perú. Recuperado

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1303/1/2012_Rivera_Clima%20de%20aula%20y%20logros%20de%20aprendizaje%20en%20comunicaci%C3%B3n%20integral%20del%20quinto%20grado%20de%204%20instituciones%20educativas%20de%20Ventanilla.pdf.

Robinson, V., Lloyd, C., y Rowe, K. (2008). The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. Educational Administration Quarterly, 44(5), 635-674.

Rodriguez-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.

Valdés, H. (2009). Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes. Perú: Consejo Nacional de Educación.