

Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes

Directivos construyendo escuela



PERÚ

Ministerio de Educación



PROGRESO PARA TODOS

Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes

Directivos construyendo escuela

.....

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Av. de la Arqueología cuadra 2 – San Borja
Lima 41, Perú
Teléfono 615-5800
www.minedu.gob.pe

Jaime Saavedra Chanduví
Ministro de Educación

José Martín Vegas Torres
Viceministro de Gestión Pedagógica

Verónica Villarán Bedoya
Directora de la Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas

Equipo responsable
Rocío Colca Almonacid
Tania Cárdenas Pinto
Natalia Incio Serra
Carmen Lauro Guzmán
Juan José Casilla Maldonado

Diseño y diagramación
Alejandra Palacios Pérez

Corrección de estilo
Óscar Hidalgo Wuest

.....

Ministerio de Educación

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción de este material por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2014 –
Impreso en el Perú

Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes

Directivos construyendo escuela

LA PUNTUALIDAD

ASISTENCIA



PRENDAMOS A CONSUMIR
ALIMENTOS NUTRITIVOS PARA
BAILAR LO NUESTRO

29-10-13
Comunicación

- uvas 20
- manzana 20
- plátano
- plátano
- manzana
- plátano
- manzana 20/20
- lechuga
- 20/20
- zanahoria 20

Lucía me
El mundo m
apas cont

360 -



Índice

Presentación	6
Introducción	7

I COMPROMISOS E INDICADORES DE GESTIÓN ESCOLAR

1.1. ¿Qué son los Compromisos de gestión escolar?	11
1.2. Compromiso 1: Progreso Anual del Aprendizaje de Todas y Todos los Estudiantes	13
1.3. Compromiso 2: Retención Interanual de Estudiantes	22
1.4. Compromiso 3: Uso Efectivo del Tiempo en la Institución Educativa	24
1.5. Compromisos 4, 5 Y 6: Uso Efectivo del Tiempo en el Aula, Uso Adecuado de Rutas de Aprendizaje de Comunicación y Matemática, y Uso Adecuado de Materiales y Recursos Educativos	29
1.6. Compromiso 7: Gestión de un Clima Escolar favorable al Logro de los Aprendizajes	34
1.7. Compromiso 8: Elaboración del Plan Anual de Trabajo en las Instituciones Educativas Públicas	39

II ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO PEDAGÓGICO

2.1. ¿Cómo se definen el acompañamiento y el monitoreo pedagógico?	48
2.2. ¿Qué acciones de acompañamiento y monitoreo se sugiere desarrollar?	50
2.3. ¿Qué instrumento de acompañamiento y monitoreo se sugiere utilizar?	55
Bibliografía	60

ANEXOS

1. Plan Anual de Trabajo (PAT)	62
2. Marco de Buen Desempeño del Directivo	66
3. Marco del Buen Desempeño Docente	68



Presentación

Estimada directora, estimado director:

Queremos saludarte y reiterar el aprecio que tenemos a tu labor. Por ello, el Ministerio de Educación está haciendo esfuerzos para comenzar a mejorar tus condiciones laborales y de ejercicio profesional. Esta publicación es una muestra de ello.

Te presentamos el Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes, un material que proporciona orientaciones para apoyar tu trabajo en la Institución Educativa (IE). Esperamos te sea útil para seguir desarrollando tu labor directiva. Somos conscientes que tú eres uno de los principales actores para que todas y todos los estudiantes puedan aprender y de que nuestra responsabilidad es respaldarte en esta importante misión.

Te invitamos a transitar en esta nueva ruta de la gestión escolar que te permitirá ejercer liderazgo pedagógico, asegurando las condiciones para lograr mejores aprendizajes en todas las niñas, niños y adolescentes, y que nadie se quede atrás.



Introducción

Las instituciones educativas necesitan una reforma para lograr, cada vez, mejores aprendizajes. Si bien existen buenas prácticas directivas y docentes, se necesitan introducir cambios sistémicos e institucionales para mejorar las condiciones de los procesos pedagógicos.

El Proyecto Educativo Nacional nos propone una reforma de las instituciones educativas. En ese marco nace la propuesta de la escuela que queremos, que representa un conjunto de resultados deseables, a nivel de los aprendizajes de los estudiantes, como de la propia institución.

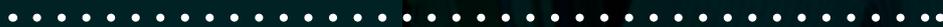
En este sentido, las instituciones educativas organizarán, a partir del año 2014, su accionar centrándose en ocho compromisos de gestión escolar, considerados sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; dichos compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa tiene capacidad de reflexionar e intervenir, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.

Los compromisos se basan en la identificación de buenas prácticas de gestión escolar, resultados y recomendaciones de diversas experiencias sobre eficiencia y eficacia escolar; además, guardan coherencia con el Marco del Buen Desempeño del Directivo y las competencias del docente previstas en el Marco del Buen Desempeño del Docente.

El presente fascículo está dividido en dos partes. La primera se relaciona con los compromisos e indicadores de gestión escolar y, en ella, se conceptualiza y detalla los alcances de cada compromiso. La segunda, por su parte, propone las características y herramientas del acompañamiento y monitoreo pedagógico, pues son los miembros del equipo directivo, liderados por el director, los que realizan dichas acciones en la institución educativa.

Finalmente, los anexos contienen la propuesta de formato del Plan Anual de Trabajo y la Matriz del Marco del Buen Desempeño del Directivo y del Docente.

COMPROMISOS E INDICADORES DE GESTIÓN ESCOLAR





I. COMPROMISOS E INDICADORES DE GESTIÓN ESCOLAR

En la actualidad, la gestión de las escuelas tiene como eje principal lo administrativo. Sin embargo, ello no responde a su propósito fundamental: generar condiciones para el logro de los aprendizajes. Frente a esta realidad, se requiere transitar hacia una gestión con liderazgo pedagógico, que implique una labor «transformadora» en la IE.

A partir del año 2014, las IE organizarán sus acciones sobre la base de **ocho compromisos de gestión**. Estos son movilizados de cambio al interior de las IE y, si bien no son los únicos posibles, son los más urgentes de lograr. Dichos compromisos se expresan en **determinados indicadores**, cuyo cumplimiento es esencial para asegurar que las y los estudiantes aprendan. Esta tarea les corresponde al director y su equipo directivo, que deben liderar la gestión de la IE para alcanzar este objetivo.



1.1. ¿QUÉ SON LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN?

Son prácticas de gestión escolar consideradas fundamentales para asegurar que los estudiantes aprendan. Se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la IE tiene capacidad de intervenir. Esta característica es fundamental para que cualquier equipo directivo pueda tomar decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.

Los compromisos de gestión planteados se basan en los resultados y las recomendaciones de una serie de investigaciones sobre eficacia escolar y gestión educativa en el ámbito internacional, dando énfasis a aquellas provenientes de la región latinoamericana. Además, se ha considerado la reflexión sobre buenas prácticas de gestión escolar desarrolladas en el país y, para ello, han servido como base los siguientes documentos y/o estrategias, que actualmente orientan la gestión de las IE peruanas:

- El Marco de Buen Desempeño del Directivo.
- La Matriz de Evaluación para la Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular.
- Las competencias del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje.

Los compromisos de gestión sirven para orientar el accionar de la IE, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes.



¿CUÁLES SON?

Los compromisos planteados son de tres tipos:

- Los compromisos 1 y 2 son de resultado, en tanto interesa el logro de aprendizajes y la permanencia de los estudiantes.
- Los cinco siguientes (los compromisos 3, 4, 5, 6 y 7) son de proceso, en tanto son parte de los procesos pedagógicos que se desarrollan en la IE y en el aula, generando insumos para el logro de los compromisos de resultado.
- El compromiso 8 referido al Plan Anual de Trabajo es una herramienta de orientación para la implementación de los compromisos de resultado y proceso.

LOS OCHO COMPROMISOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR



1.2. COMPROMISO 1

PROGRESO ANUAL DEL APRENDIZAJE DE TODAS Y TODOS LOS ESTUDIANTES

¿EN QUÉ CONSISTE?

El equipo directivo monitorea el logro de aprendizajes en los diferentes grados, edades y niveles educativos, utilizando la información tanto de los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes de 2.º grado de primaria (ECE) y/o la Evaluación Censal de Estudiantes de Lenguas Originarias (ECELO) para 4.º grado de primaria, como de los logros de aprendizaje obtenidos de otras fuentes como registros, actas de notas, producciones de los y las estudiantes, etc., para establecer metas y estrategias orientadas a la mejora de los aprendizajes en relación con los años anteriores.



¿CUÁL ES EL INDICADOR Y LA EXPECTATIVA DE AVANCE?

Indicador	Expectativa de Avance
Porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en Matemática y Comunicación.	En el año 2014, la IE demuestra, en comparación con el 2013, progreso en el porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en Matemática y Comunicación.

El anexo 2 de la Norma Técnica denominada “Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2014 en la Educación Básica” contiene las orientaciones pedagógicas por nivel y modalidad para el logro de los aprendizajes.



¿CÓMO SE IMPLEMENTA ESTE COMPROMISO?

PASO 1

Los docentes responsables de cada grado y/o área (Matemática y Comunicación) para el año 2014 procesan los resultados de aprendizaje de dos fuentes: (a) la ECE y la ECELO (para el caso de 2.º y 4.º grado de primaria¹); y (b) los registros de evaluación (para el caso de Inicial 5 años; 3.º, 5.º y 6.º grado de primaria; y toda la secundaria), correspondientes a los años 2012 y 2013 del grado y/o área de su responsabilidad. La información recogida se registra en un cuadro consolidado como los que se muestran en los siguientes ejemplos:

Primaria:² 5.º grado Matemática

Escala		2012		2013	
		N.º	%	N.º	%
AD	Logro destacado	2	10.0%	2	11.1%
A	Logro previsto	5	25.0%	5	27.8%
B	En proceso	5	25.0%	5	27.8%
C	En inicio	8	40.0%	6	33.3%
Total		20	100%	18	100

Secundaria: 3.º año Comunicación

Estudiantes con calificativos	2012		2013	
	N.º	%	N.º	%
Entre 18 y 20	0	0%	1	4%
Entre 14 y 17	4	14%	7	27%
Entre 11 y 13	13	45%	11	42%
Entre 0 y 10	9	31%	5	19%
Estudiantes retirados	2	7%	1	4%
Estudiantes trasladados	1	3%	1	4%
Total	29	100%	26	100%

¹ Únicamente para Educación Intercultural Bilingüe (EIB).

² Para el caso de segundo grado de primaria, el histórico de resultados de aprendizaje corresponde a los años 2011 y 2012.

RECUERDE

- Para realizar esta tarea, el (la) docente cuenta adicionalmente con los informes de la ECE para Lectura, Matemática y Escritura.
- Si la IE decidiera realizar el mismo ejercicio con todas las demás áreas del nivel secundario, podría hacerlo.

**PASO 2**

A partir de la información procesada por los docentes responsables de grado y/o áreas, el equipo directivo consolida los datos registrándolos en un cuadro estadístico. A continuación, se muestran ejemplos por cada nivel.

Nivel inicial

En este nivel, la información se puede procesar por competencias. Estas se han graduado en una escala de tres niveles: (a) logrado, (b) en proceso y (c) en inicio, calificados en una escala alfabética (A, B y C). Se trata de los mismos que se distinguen en la ECE, evaluación que no se aplica en el ciclo II.

El ejemplo que damos a continuación se refiere a la competencia de expresión oral en Comunicación y a la de números y relaciones en Matemática.



Nivel primario

	Edad	N.º total de estudiantes	Situación de aprendizaje (en porcentajes)		
			Logrado (A)	En proceso (B)	En inicio (C)
Comunicación	Competencia: Produce de forma coherente diversos tipos de textos orales según su propósito comunicativo, de manera espontánea o planificada, usando varios recursos expresivos.				
	3 años	109	61%	39%	---
	4 años	109	54%	46%	---
	5 años	82	58%	42%	---
Matemática	Competencias: Resuelve situaciones problemáticas de contexto real y matemático que implican la construcción del significado y uso de los números y sus operaciones, empleando diversas estrategias de solución, y justificando y valorando sus procedimientos y resultados.				
	3 años	109	51%	49%	---
	4 años	109	59%	41%	---
	5 años	82	---	48%	52%

La evaluación de los aprendizajes en este nivel se puede realizar mediante la siguiente escala de calificación:

ESCALA	SIGNIFICADO	RANGO PARA CADA NIVEL
AD	Logro destacado	Cuando el estudiante evidencia el logro de los aprendizajes previstos, demostrando, además, un manejo solvente y satisfactorio en todas las tareas propuestas.
A	Logro previsto	Cuando el estudiante evidencia el logro de los aprendizajes previstos en el tiempo esperado.
B	En proceso	Cuando el estudiante está en camino de lograr los aprendizajes previstos, para lo cual requiere acompañamiento durante un tiempo razonable para lograrlo.
C	En inicio	Cuando el estudiante está empezando a desarrollar los aprendizajes previstos o evidencia dificultades para su desarrollo, necesitando mayor tiempo de acompañamiento e intervención del docente dado su ritmo y estilo de aprendizaje.

El ejemplo que damos a continuación se refiere al área de Comunicación en general, sin hacer distinción de competencias específicas, para los estudiantes de 5.º grado de primaria.

ESCALA	SIGNIFICADO	LOGROS ALCANZADOS				PROMEDIO	
		2012		2013			
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
AD	Logro destacado	2	8%	0	0%	1	4%
A	Logro previsto	8	31%	7	27%	7	27%
B	En proceso	17	65%	16	62%	16	62%
C	En inicio	1	4%	3	12%	2	8%
TOTAL		28	100%	26	100%	26	100%

Nivel secundario

En este nivel, la consolidación de resultados se puede hacer por asignatura y según la nota de esta, sea aprobatoria o desaprobatoria. El ejemplo que damos a continuación podría ser de cualquier curso del nivel.

CONDICIÓN	RANGO DE NOTAS	LOGROS ALCANZADOS				PROMEDIO	
		2012		2013			
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
APROBADOS	18-20	1	4%	0	0%	1	2%
	14-17	5	19%	2	8%	4	14%
	11-13	12	46%	14	58%	13	52%
DESAPROBADOS	0-10	6	23%	5	21%	6	22%
RETIRADOS		1	4%	2	8%	2	6%
TRASLADADOS		1	4%	1	4%	1	4%
TOTAL		26	100%	24	100%	25	100%



Los ejemplos propuestos para los tres niveles se presentan como sugerencia. La gestión de cada IE puede consolidar sus propios resultados de otras formas si así lo considera pertinente. Una vez que se cuenta con la revisión de resultados y su respectiva estadística, se pasa al análisis de la situación actual en que se encuentra el logro de los aprendizajes en la IE.

RECUERDE

- Para realizar esta tarea, el equipo directivo cuenta adicionalmente con el informe de la ECE y la ECELO para la IE: «¿Cómo rinden nuestros estudiantes en la escuela?».
- Si la IE decidiera realizar el mismo ejercicio con todas las demás áreas del nivel secundario, podría hacerlo.



PASO 3

El equipo directivo convoca a la semana de planificación.³ Esta se constituye en un espacio de trabajo conjunto e institucional, puesto que involucra al equipo pedagógico en pleno bajo la conducción del equipo directivo.

Uno de los objetivos de la semana de planificación es el siguiente:

Reflexionar críticamente sobre los resultados de aprendizaje de la IE, analizando las causas que la originan y diseñando en forma participativa las metas, estrategias y compromisos necesarios para la mejora y progreso de logros de aprendizaje de los estudiantes de la IE con énfasis en las áreas de Comunicación y Matemática.



El éxito de la semana de planificación dependerá, en gran medida, del grado de compromiso que se logre en el equipo docente. Para ello, es necesario motivarlo y crear un ambiente de confianza, en el que se conozcan el objetivo de la actividad y los productos que se esperan obtener (metas y objetivos relacionados con la implementación de los compromisos de gestión escolar).

Los acuerdos que se establezcan durante la jornada serán respetados siempre y cuando los docentes los reconozcan como legítimos. Con este fin, se registrarán por escrito y se pondrán al alcance de todos (en términos tanto de acceso como de claridad). El liderazgo del equipo directivo se verá fortalecido en tanto se brinde información con transparencia, se convoque a la construcción de acuerdos y estos sean respetados.

³ Resolución Ministerial N.º 0622-2013-ED: Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2014 en la educación básica, disposición específica 6.2.3. Uso efectivo del tiempo en institución educativa (2013).

PASO 4

Como parte de la semana de planificación, docentes y equipo directivo desarrollan las siguientes actividades, orientadas al establecimiento de metas y estrategias para la mejora y progreso de los logros de aprendizaje de los estudiantes:

1. Formulan el diagnóstico que sistematiza el análisis de los posibles factores que condicionaron los resultados de aprendizaje de los estudiantes, tal como se visibilizan en los cuadros estadísticos consolidados en el Paso 1. A manera de ejemplo se ofrece el siguiente cuadro de diagnóstico:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estudiantes que alcanzan Logro destacado en un promedio de 15.8% en el área de Matemática en el nivel de primaria (5.º grado).	Estudiantes que se encuentran En inicio en un promedio de 36.8% en el área de Matemática en el nivel de primaria (5.º grado).
Aplicación de los instrumentos de evaluaciones locales y regionales.	
CAUSAS QUE ORIGINAN LAS DEBILIDADES	
Los estudiantes demuestran debilidad en el manejo de las competencias debido al uso de una didáctica inapropiada por parte de los docentes.	

2. Establecen objetivos y metas para la mejora y progreso de los logros de aprendizaje de los estudiantes. Para formular las metas se puede tomar en consideración el siguiente ejemplo:

METAS DE APRENDIZAJE PARA EL NIVEL INICIAL
1. Establecer el promedio histórico sobre la base de los resultados del informe final de progreso del niño.
2. Establecer la línea de base de las condiciones para el aprendizaje en cada aula y en toda la IE, y plantear las metas para el año 2014.
3. Plantear las metas para el año 2014 en cada aprendizaje a partir de los reportes históricos (con énfasis en Comunicación y Matemática) y en metas porcentuales viables.

Metas de aprendizaje para el nivel primario

ÁREA	RESULTADO CONSOLIDADO 2012-2013 (Logro previsto)		META 2014 (Logro previsto)	
	N.º	%	N.º	%
Matemática	4	40%	7	70%
Comunicación				
Total de estudiantes	10		10	

Metas de aprendizaje para el nivel secundario

COMUNICACIÓN					META ANUAL	
Estudiantes con calificativos	2012		2013		2014	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Entre 18 y 20	0	0%	1	4%	2	8%
Entre 14 y 17	4	14%	7	27%	12	48%
Entre 11 y 13	13	45%	11	42%	9	36%
Entre 0 y 10	9	31%	5	19%	2	8%
Estudiantes retirados	2	7%	1	4%	0	0%
Estudiantes trasladados	1	3%	1	4%	0	0%
Total de estudiantes	29	100%	26	100%	25	100%

MATEMÁTICA					META ANUAL	
Estudiantes con calificativos	2012		2013		2014	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Entre 18 y 20	0	0%	1	4%	2	8%
Entre 14 y 17	7	24%	6	23%	13	52%
Entre 11 y 13	15	52%	14	54%	9	36%
Entre 0 y 10	4	14%	3	12%	1	4%
Estudiantes retirados	2	7%	1	4%	0	0%
Estudiantes trasladados	1	3%	1	4%	0	0%
Total de estudiantes	29	100%	26	100%	25	100%

3. Establecen metas y objetivos para la mejora y progreso de los logros de aprendizaje de los estudiantes. Para formular las metas se puede tomar en consideración el siguiente ejemplo:

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
		Jornadas de reforzamiento en el manejo de competencias matemáticas.		

RECUERDE

El diseño de estrategias y acciones incluye a todos los estudiantes, pero pone especial dedicación a aquellos que presentan dificultades de aprendizaje bajo el siguiente principio: «Todos podemos aprender, nadie se queda atrás».



Los pasos subsiguientes a la implementación de este compromiso se encuentran detallados en el compromiso 8: Elaboración del PAT.



13. COMPROMISO 2

RETENCIÓN INTERANUAL DE ESTUDIANTES



¿EN QUÉ CONSISTE?

El equipo directivo debe conducir, al iniciar el año lectivo, un proceso de análisis de la cantidad de estudiantes que abandonaron la IE, tomando como referencia los estudiantes que estuvieron matriculados en el año lectivo anterior.

La retención escolar se entiende como la capacidad que tiene el sistema educativo para lograr la permanencia de las y los estudiantes en las aulas, y garantizar la terminación de los ciclos y niveles del currículo escolar en el tiempo previsto, así como el dominio de las competencias, capacidades y conocimientos correspondientes. De hecho, la inclusión y permanencia de las niñas, niños y adolescentes en la IE es una responsabilidad del sistema educativo, pero es indudable que el grado de complejidad que implica este objetivo abriga la necesidad de un amplio debate acerca de las certezas e incertidumbres que existen acerca de su cumplimiento.⁴

¿CUÁL ES EL INDICADOR Y LA EXPECTATIVA DE AVANCE DEL COMPROMISO?

INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE
Porcentaje de estudiantes matriculados que culminan el año escolar y se matriculan el siguiente.	La IE demuestra disminución del porcentaje de estudiantes que abandonan los estudios en comparación con el año anterior.

¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

PASO 1

El equipo directivo consolida el reporte de estudiantes que han desertado de la IE. Los docentes brindan esta información en la semana de planificación.

PASO 2

El equipo directivo debe revisar los porcentajes de retención de estudiantes, en la medida en que reconoce la importancia de lograr su permanencia. Esta información debe servir para elaborar un diagnóstico, en el que se establezcan los posibles factores que condicionan la deserción. Es importante reflexionar con mayor énfasis sobre aquellas cuyas causas están en la misma IE.

⁴ Organización de Estados Americanos y Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo. *Documento de base del proyecto Estrategias y materiales pedagógicos para la retención escolar*. Buenos Aires: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, p. 19.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAUSAS QUE ORIGINAN LAS DEBILIDADES	

PASO 3

El diagnóstico realizado debe servir para plantear metas cuantitativas que reflejen una disminución de los estudiantes que desertan de la IE. Por ello, es importante considerar estrategias que garanticen mayor retención interanual. Por ejemplo:

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
Identificar a estudiantes de alto riesgo de deserción.	Un 70% menos de estudiantes se retiran en relación con el año 2013.	Aplicación de una ficha de seguimiento para los estudiantes de alto riesgo.		

Los pasos subsiguientes a la implementación de este compromiso se encuentran detallados en el compromiso 8: Elaboración del PAT.



14. COMPROMISO 3

USO EFECTIVO DEL TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



Es la reflexión y concientización sobre la importancia del uso del tiempo en la IE, enfatizando en el cumplimiento de las jornadas efectivas de aprendizaje; en su recuperación si fuera el caso; en la asistencia y conclusión de jornadas laborales de los docentes; y en el acercamiento a mayores espacios de tiempo destinados a aprendizajes significativos en la IE y en el aula.

¿EN QUÉ CONSISTE?

Cuando se hace referencia al tiempo en la escuela, este cobra un valor especialmente urgente, en tanto que sirve para propiciar experiencias significativas de aprendizaje. Dado que estas se realizan a partir de las interacciones entre los docentes y los estudiantes, el tiempo destinado a ellas en la IE se convierte en un recurso fundamental para el logro de los aprendizajes. En este sentido, la gestión de este recurso debe orientarse a propiciar los espacios de convivencia entre ambos actores del proceso.

De acuerdo con lo señalado en la Norma Técnica para el año escolar 2014,⁵ la calendarización en las IE, que puede tener un manejo flexible, se realiza sobre la base del cumplimiento del número mínimo de horas lectivas establecidas para la Educación Básica. Estas consideran las fechas de inicio y término del año escolar, las clases, las jornadas de reflexión, el día del logro y las vacaciones de medio año para los estudiantes. Cualquier circunstancia que altere la calendarización preestablecida y afecte el número mínimo de horas lectivas debe dar lugar a recuperación.

¿CUÁL ES LA EXPECTATIVA DE AVANCE DEL COMPROMISO?

INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE
Porcentaje de jornadas no laboradas que han sido recuperadas.	La IE garantiza la recuperación de jornadas no laboradas para cumplir con el 100% de horas efectivas establecidas.

⁵ Resolución Ministerial N° 0622-2013-ED: Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2014 en la educación básica (2013).



¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

PASO 1

Es importante plantear un breve diagnóstico (fortalezas y debilidades) para detectar las causas que originan la pérdida de jornadas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAUSAS QUE ORIGINAN LAS DEBILIDADES	

PASO 2

De existir dificultades y/o situaciones que perjudiquen el normal desarrollo de las clases, es imprescindible establecer mecanismos y estrategias para su recuperación, los mismos que deben estar plasmadas en el PAT. Debe existir el compromiso por parte de los docentes de adecuarse a las alternativas planteadas, entendiendo que la IE debe garantizar la recuperación de las jornadas no laboradas para cumplir con el 100% de horas efectivas establecidas.

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES

PASO 3

En la semana de planificación, el equipo directivo ajustará la calendarización del año escolar para dar cumplimiento al mínimo de horas lectivas en la IE y en el aula. Deberá comprometer en la consecución de este fin a toda la comunidad educativa.

En las siguientes páginas, presentamos dos ejemplos de calendarización del año escolar.

EJEMPLO DE CALENDARIZACIÓN DEL AÑO ESCOLAR

MES	DÍAS DEL MES																															N° días	EBR		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		Inicial	Prim.	Secun.
MARZO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	16	80	96	112
ABRIL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	20	100	120	140	
MAYO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	20	100	120	140
JUNIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	21	105	126	147	
JULIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	17	85	102	119
AGOSTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	13	65	78	91
SEPTIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	22	110	132	154	
OCTUBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	20	100	120	140
NOVIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	19	95	114	133	
DICIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	12	60	72	84
Propuesta para la calendarización del año escolar para alcanzar las horas mínimas de acuerdo con el Decreto Supremo N.º 008-2006-ED, Aprueban los "Lineamientos para el Seguimiento y Control de la Labor Efectiva de Trabajo Docente en las Instituciones Educativas Públicas".																															180	900	1080	1260	
Para el nivel primario se debe programar 184 días para cumplir 1100 horas.																																			

LEYENDA

	Días efectivos de aprendizaje escolar.
	Días previstos para reuniones pedagógicas, jornadas de reflexión, día del logro, aniversario de la IE, fiesta patronal o comunal.
	Días feriados.
	Días sábados y domingos.
	Días que corresponde a vacaciones de los estudiantes de medio año.

EJEMPLO DE DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO EN LA IE DE NIVEL INICIAL

SEMESTRE	BIMESTRE / TRIMESTRE	N.º DÍAS LECTIVAS		N.º DÍAS IMPREVISTAS		N.º DÍAS EFECTIVAS		N.º DE HORAS EFECTIVAS DE APRENDIZAJES ESCOLAR			
		POR MES	POR SEMESTRE	POR MES	POR SEMESTRE	POR MES	POR SEMESTRE	POR DÍA	POR SEMANA	POR MES	POR SEMESTRE
Del 10 de marzo al 25 de julio	Del 3 de marzo al 16 de mayo	52	104	6	10	46	94	230	225	230	470
	Del 19 de mayo al 31 de julio	52		4		48		240	250	240	
Del 13 de agosto al 17 de diciembre	Del 1 de agosto al 17 de octubre	55	98	10	12	45	86	225	225	225	430
	Del 20 de octubre al 17 de diciembre	43		2		41		205	200	205	
TOTAL		202	202	22	22	180	180	900	900	900	900

Los pasos subsiguientes a la implementación de este compromiso se encuentran detallados en el compromiso 8: Elaboración del PAT.



15. COMPROMISOS 4, 5 Y 6

USO EFECTIVO DEL TIEMPO EN EL AULA, USO ADECUADO DE RUTAS DE APRENDIZAJE DE COMUNICACIÓN Y MATEMÁTICA, Y USO ADECUADO DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS

Los compromisos 4, 5 y 6 responden a una lógica de proceso, en tanto son generadores de insumos para el logro de los compromisos 1 y 2. Por ello se ha planteado una estrategia común para su desarrollo y consecución.

COMPROMISO 4

USO EFECTIVO DEL TIEMPO EN AULA

¿EN QUÉ CONSISTE?

El equipo directivo acompaña y monitorea la práctica docente para verificar el tiempo efectivo dedicado a las actividades de aprendizaje significativo en el aula y disminuir, de ser el caso, las prácticas rutinarias.

Entre los factores favorables al logro de aprendizajes de los estudiantes, uno de los principales es el uso efectivo del tiempo en el aula o en los espacios de aprendizaje. No obstante, tanto docentes como estudiantes dedican una considerable parte del tiempo en el aula al desarrollo de acciones rutinarias, no académicas, como tomar lista de asistencia, administrar la disciplina, hacer copia de contenidos diversos, etc. Por ello, resulta necesario enfatizar la importancia del uso efectivo del tiempo en el aula en actividades generadoras de aprendizaje significativo.



¿CUÁL ES LA EXPECTATIVA DE AVANCE DEL COMPROMISO?

INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE
Porcentaje de tiempo dedicado a actividades rutinarias.	La IE demuestra una reducción considerable del tiempo que dedican los docentes a actividades no académicas y pone énfasis en el desarrollo de actividades significativas de aprendizaje como producto del acompañamiento y monitoreo del equipo directivo.

COMPROMISO 5

USO ADECUADO DE RUTAS DE APRENDIZAJE DE COMUNICACIÓN Y MATEMÁTICA

¿EN QUÉ CONSISTE?

El equipo directivo lidera el mejoramiento de las prácticas pedagógicas en la IE a partir del uso de las rutas de aprendizaje para el desarrollo de las competencias de Comunicación, Matemática y Ciudadanía, mientras que, en las demás áreas, aplica el Diseño Curricular Nacional.

Las rutas de aprendizaje son herramientas pedagógicas de apoyo a la labor del docente en el logro de los aprendizajes. Ellas contienen los siguientes aspectos: el enfoque, las competencias, las capacidades y sus indicadores, y los estándares que se deben lograr al término de cada ciclo.

El detalle de las rutas que recibe cada docente se encuentra en el anexo 4 de la Norma Técnica denominada "Normas y Orientaciones para el Desarrollo de año escolar 2014 en la Educación Básica".

¿CUÁL ES LA EXPECTATIVA DE AVANCE DEL COMPROMISO?

INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE
Porcentaje de docentes que incorporan el contenido de las rutas de aprendizaje en la programación y ejecución curricular.	La IE demuestra incremento en el número de docentes que incorporan las orientaciones de las rutas de aprendizaje en la programación y ejecución curricular como producto del análisis y revisión de las mismas durante las jornadas de reflexión y el acompañamiento del equipo directivo.





COMPROMISO 6

USO ADECUADO DE MATERIALES

¿EN QUÉ CONSISTE?

El equipo directivo promueve el uso adecuado de los textos, cuadernos de trabajo, material concreto y demás recursos que son distribuidos de forma gratuita por el Ministerio de Educación.

Los materiales y recursos educativos son medios que facilitan el logro de aprendizajes de los estudiantes, ya que complementan la acción pedagógica del docente. Comprenden los materiales educativos impresos, digitales, concretos o manipulativos, y los recursos de tecnologías de información y comunicación (TIC). Todos estos materiales son distribuidos de forma gratuita por el Ministerio de Educación. Su disponibilidad y uso pedagógico resulta fundamental para el cumplimiento de las metas educativas en el ámbito nacional. En este sentido, es fundamental que el equipo directivo logre que todos los docentes reconozcan y valoren la importancia de su uso.

El detalle de los materiales entregados por el Ministerio de Educación se encuentra en el anexo 4 de la Norma Técnica denominada "Normas y Orientaciones para el Desarrollo de año escolar 2014 en la Educación Básica".

¿CUÁL ES LA EXPECTATIVA DE AVANCE DEL COMPROMISO?

INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE
Porcentaje de docentes que hacen uso adecuado de los materiales educativos en el desarrollo del proceso pedagógico.	La IE demuestra incremento en el número de docentes que hacen uso pertinente y articulado al proceso pedagógico de los materiales educativos como producto de la revisión de los mismos durante las jornadas de reflexión y el acompañamiento del equipo directivo.

¿CÓMO SE IMPLEMENTAN ESTOS COMPROMISOS?

PASO PREVIO

El equipo directivo es responsable de recibir los materiales y recursos educativos, y de organizar su distribución inmediata en el aula para ponerlos a disposición de los estudiantes.

Debe, además, registrar la llegada de los materiales educativos a la IE en el Sistema de Información para la Distribución de Materiales y Recursos Educativos o en los mecanismos alternativos que se establezcan para las zonas de conectividad limitada.

RECUERDE

En la recepción de materiales y recursos educativos pueden participar los padres de familia y los representantes de los consejos educativos institucionales (CONEI) o los comités de aula, cuyos representantes actuarán como veedores del proceso y colaborarán con el equipo directivo en la verificación de cantidades y condiciones de llegada de los materiales según las normas establecidas.



PASO 1

Durante la semana de planificación, el equipo directivo organiza y lidera espacios de interaprendizaje con los docentes para la revisión de las rutas de aprendizaje y materiales educativos. Asimismo, orienta y acompaña el proceso de programación curricular con el fin de incorporar las rutas de aprendizaje y los materiales educativos como herramientas valiosas en el proceso pedagógico.⁶ Durante este proceso, resulta importante enfatizar la necesidad de disminuir el tiempo dedicado a actividades rutinarias no académicas y la reflexión acerca del uso del tiempo efectivo. Tareas como el copiado de contenido de diverso tipo, la escucha pasiva y/o la memorización no deben ser centrales ni ocupar el mayor tiempo disponible, porque, de otro modo, los estudiantes no aprovecharán al máximo el tiempo dedicado a los procesos pedagógicos. Para el desarrollo de estas acciones el director puede organizar grupos de docentes por grados, áreas, o de acuerdo con la configuración propia de la IE.

Es importante en este punto formular un diagnóstico (fortalezas y debilidades) que nos permite clarificar las causas que originan el uso inadecuado del tiempo, las rutas del aprendizaje y los materiales educativos.

⁶ A fin de contribuir en el fortalecimiento de capacidades, la plataforma web del Ministerio de Educación PERÚEDUCA cuenta con espacios de consulta para atender las inquietudes de los docentes en la aplicación de las rutas de aprendizaje. Dicha herramienta informática se encuentra disponible en el siguiente enlace: <<http://www.perueduca.pe/>>.

PASO 2

El equipo directivo formula cuáles serán las acciones de acompañamiento a los docentes que desarrollará durante el año escolar. Para hacerlo debe establecer un rol de visitas al aula, así como el número de docentes a los que acompañará.

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES

PASO 3

Las actividades de acompañamiento formuladas por el equipo directivo serán presentadas durante la primera jornada de reflexión, con el fin de informar e involucrar a los docentes en su desarrollo.

RECUERDA

Al plantear las visitas de acompañamiento es importante plantear claramente su objetivo. Por ejemplo:

- *Observar la articulación e inclusión de los textos y cuadernos de trabajo en las sesiones de aprendizaje .*
- *Orientar el acompañamiento que realiza el docente al estudiante que utiliza los textos y cuadernos de trabajo.*



PASO 4

El equipo directivo realiza las actividades de acompañamiento y monitoreo pedagógico. El objetivo de estas acciones es identificar las dificultades que se presentan y las estrategias efectivas en cuanto a:

1. Reducir el tiempo dedicado a actividades no académicas.
2. Incorporar las rutas de aprendizaje y materiales educativos en el proceso pedagógico.

Este proceso es formativo y no tiene un fin fiscalizador. En este sentido, el docente debe sentir que el acompañamiento mejora su desempeño.

Posteriormente se realiza una retroalimentación en relación con la visita, considerando sugerencias y recomendaciones pertinentes a la realidad del aula y la IE.



16. COMPROMISO 7

GESTIÓN DEL CLIMA ESCOLAR FAVORABLE AL LOGRO DE LOS APRENDIZAJES

¿EN QUÉ CONSISTE EL COMPROMISO?



El equipo directivo vela por una convivencia basada en el respeto, la tolerancia, el buen trato, la igualdad, el ejercicio de los derechos, el cumplimiento de los deberes y la no violencia escolar. Promueve la identificación de los rasgos del clima escolar a través de la encuesta de percepción, que estará anexada al Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las Instituciones Educativas. A partir de ello, establece acciones para la mejora del clima escolar.

Un clima escolar positivo existe cuando los estudiantes perciben a su IE como un lugar acogedor, en el que ellos se sienten protegidos, acompañados y queridos. Evidentemente, un contexto de este tipo brinda oportunidades óptimas para el desarrollo de las habilidades y competencias, y genera confianza en la relevancia de lo que se aprende o en la forma en que se enseña. De este modo, se puede decir que un clima escolar positivo es favorable al logro de los aprendizajes.

¿CUÁL ES LA EXPECTATIVA DE AVANCE DEL COMPROMISO?

INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE
Porcentaje de estudiantes y docentes que percibe un nivel adecuado de respeto y buen trato como rasgo del clima escolar en la IE.	La IE demuestra un incremento en el porcentaje de estudiantes y docentes que perciben un nivel adecuado de respeto y buen trato en la IE como producto de la implementación de acciones para mejorar el clima escolar.





¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

PASO 1

En la semana de planificación, se debe considerar la preparación de acciones para la buena acogida de los estudiantes, objetivo que también supone reconocer a los estudiantes en su diversidad. En términos amplios, se trata de generar buenas condiciones para el aprendizaje.

Además, se realizan las coordinaciones necesarias para la aplicación de una breve encuesta de percepción de clima escolar. Esta puede ser muestral o universal, dependiendo de las características de la IE.

Finalmente, es importante considerar lo trabajado en la Guía para una escuela acogedora e integradora desde el inicio del año escolar (<http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/guia_buena_acogida_25_2_13.pdf>) y en el Fascículo de Gestión de los Aprendizajes para las Instituciones Educativas (<<http://www.perueduca.pe/documents/10191/a512d434-4866-4d67-a795-2d0d709b9c69>>).

PASO 2

El equipo directivo organiza la aplicación y procesamiento de la encuesta ya planificada para recoger las percepciones de los estudiantes y los docentes sobre el clima escolar (respeto y buen trato) en la IE. Este instrumento de recojo de información ofrece datos valiosos para desarrollar estrategias pertinentes que permitan mejorar la convivencia escolar. Dada la necesidad de analizar de la información obtenida, resulta importante que la encuesta se aplique antes de la jornada de reflexión.

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ESCOLAR DIRIGIDA A ESTUDIANTES

ESTIMADO(A) ESTUDIANTE:

Nos gustaría saber más acerca de cómo te sientes en la IE. Para ello, queremos preguntarte qué piensas y sientes sobre ella.

Este no es un examen, así que no hay respuestas correctas ni incorrectas. Este cuestionario es anónimo y no vamos a compartir tus respuestas con nadie.

Tus respuestas son muy importantes porque nos ayudarán a mejorar tu escuela.

Marca con un aspa dentro del cuadro que corresponda a tu respuesta. Solo puedes marcar una sola vez por cada enunciado.

Indicar:

NIVEL:

GRADO:

SECCIÓN:

Antes de comenzar, practica tus respuestas con los siguientes ejemplos:

Enunciados		¡NO!	No	Más o menos	Sí	¡SÍ!	Puntaje (no llenar esta casilla)
1	Me gusta comer helados.						
2	Me gusta comer zanahorias.						

N.º	Enunciados	¡NO!	No	Más o menos	Sí	¡SÍ!	Puntaje (no llenar esta casilla)
1	Me gusta estar en mi IE.						
2	Siento que soy importante para mi IE.						
3	Siento que mi opinión es valorada.						
4	Las reglas en mi IE son justas.						
5	Todos cumplimos las normas de convivencia de la IE.						
6	En esta escuela los estudiantes se ayudan mutuamente.						
7	He escuchado del Sistema Especializado de Reporte de Casos sobre Violencia Escolar, denominado SíseVe (www.siseve.pe).						
8	Mis profesores son justos.						
9	El director y el subdirector me tratan bien.						
10	Me llevo bien con mis compañeros.						
Total							

PASO 3

A partir de la información recabada, el equipo directivo elabora un diagnóstico del clima escolar de la IE. Para hacerlo utiliza como guía los siguientes pasos:

1.º Luego de la aplicación de la encuesta, coloca el puntaje obtenido por pregunta en la última columna de la encuesta según el siguiente cuadro de valores:

Para la respuesta «¡NO!», el valor es 0.

Para la respuesta «No», el valor es 1.

Para la respuesta «Más o menos», el valor es 2.

Para la respuesta «Sí», el valor es 3.

Para la respuesta «¡Sí!», el valor es 4.

2.º En la casilla Total, suma los puntajes obtenidos por pregunta.

3.º Suma todos los puntajes obtenidos por encuestas y divídelos por el total de encuestas aplicadas.

4.º Una vez obtenido el puntaje general de la IE, identifica a qué grupo pertenece:

- 1. Clima escolar destacado (31-40 puntos).** Las relaciones interpersonales en la escuela son las adecuadas. Las normas de convivencia están bien establecidas y se cumplen. Docentes y estudiantes sienten que son parte importante de la escuela y que participan en las decisiones.
- 2. Clima escolar en proceso (21-30 puntos).** La escuela presenta algunas dificultades para establecer un buen clima escolar. Docentes y directivos deben analizar en más detalle las encuestas de los estudiantes para conocer qué temas se deben trabajar o corregir para mejorarlo.
- 3. Clima escolar en dificultades (11-20 puntos).** La escuela presenta dificultades en su clima escolar. Es necesario conversar con los estudiantes y docentes para conocer el porqué de esta situación y definir cómo mejorarla.

EJEMPLO DE FORMATO PARA EL PROCESAMIENTO DE LA ENCUESTA BREVE

ENCUESTAS	Suma del puntaje total de las respuestas	Sumatoria total de puntajes	Resultados de la división del puntaje total entre el número de encuestas	Ubicación de la categoría de clima escolar a la que pertenece la IE
Encuesta 1	15	77	77/4 = 19.25	19.25 = Clima escolar en proceso
Encuesta 2	20			
Encuesta 3	18			
Encuesta 4	24			

PASO 4

Con los resultados de la encuesta, el equipo directivo y los docentes formulan, durante la jornada de reflexión, estrategias para mejorar el clima escolar en la IE. Deben centrar su preocupación en el mantenimiento de un espacio armonioso como factor fundamental para contribuir con el logro de los aprendizajes.

Es importante la atención a las Rutas de Aprendizaje en Ciudadanía como un elemento a tomar en cuenta para el trabajo de este compromiso.

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES

Los pasos subsiguientes a la implementación de este compromiso se encuentran detallados en el compromiso 8: *Elaboración del PAT.*



17. COMPROMISO 8

ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS

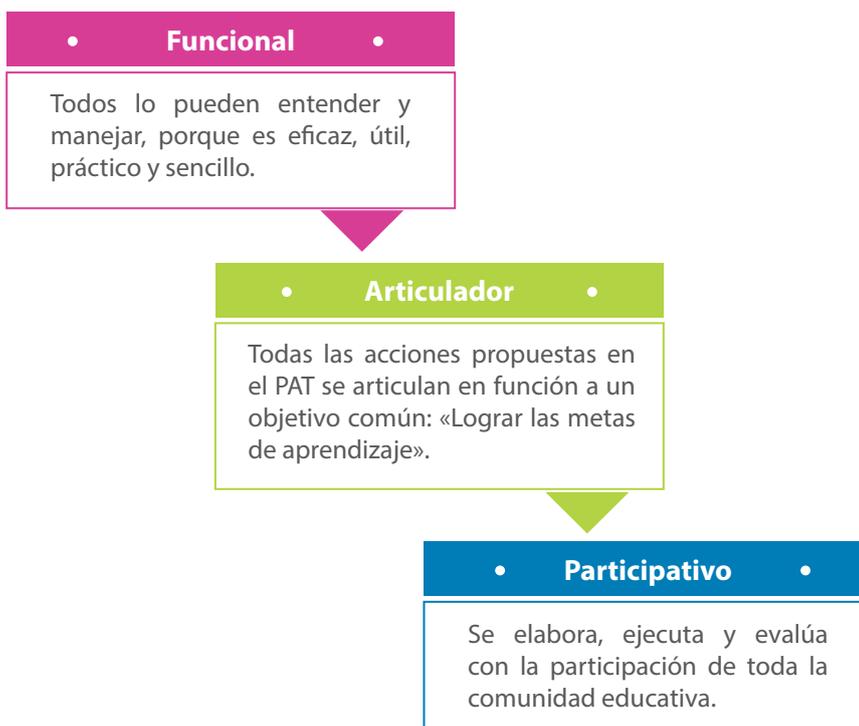
¿EN QUÉ CONSISTE EL COMPROMISO?

El equipo directivo lidera la elaboración del PAT, establecido normativamente, con un nuevo sentido: expresa una planificación y gestión centrada en la mejora de los aprendizajes. El PAT engloba todos los compromisos de gestión escolar, entre los que se incluyen los siguientes: (i) la elaboración y/o revisión del diagnóstico de la IE; (ii) las metas y estrategias de gestión para la mejora de aprendizajes; y (iii) la evaluación y medición del cumplimiento y seguimiento de las metas y estrategias, de modo que se involucre a todos los integrantes de la comunidad educativa para que cada uno asuma sus responsabilidades desde el rol que le corresponde.

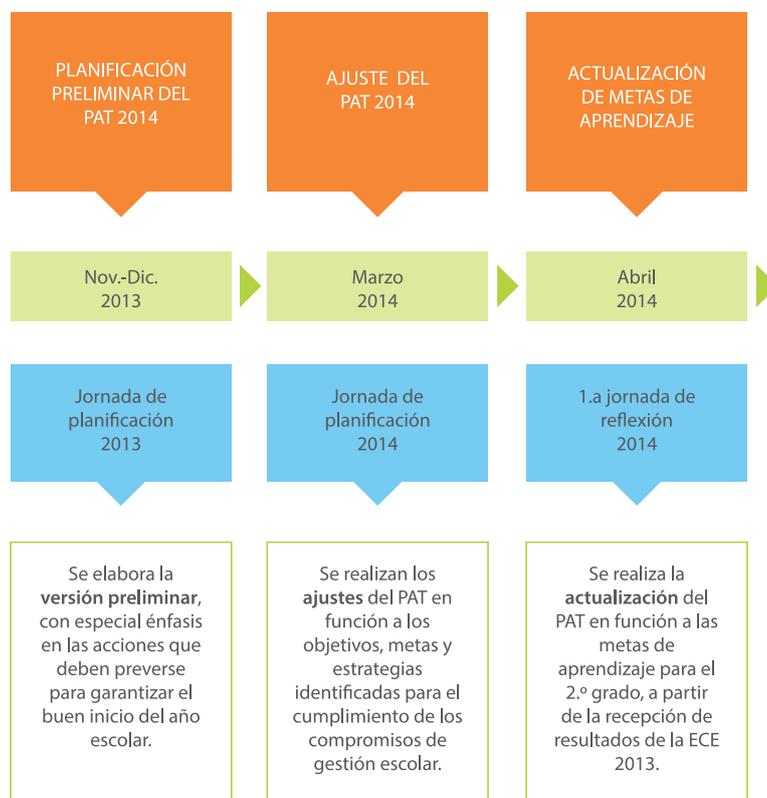


El PAT es una herramienta de gestión operativa, funcional y articuladora, cuya elaboración exige la participación de la comunidad educativa y el CONEI. Su formulación no obedece solo a una necesidad administrativa, sino al compromiso de la IE para la mejora de los aprendizajes.

Se trata de un instrumento de gestión, derivado del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y su contenido consiste en un conjunto de actividades con objetivos específicos, organizadas y programadas para ser alcanzadas durante el año escolar. Se caracteriza por ser:



La programación de acciones para el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar encuentra en el PAT el espacio para hacerse visible y llevarse a la práctica. Se trata de la plataforma sobre la que se organizarán los compromisos que orientarán la vida de la IE.



¿CUÁL ES LA EXPECTATIVA DE AVANCE DEL COMPROMISO?

INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE
Porcentaje de docentes que participan en la elaboración del PAT bajo el liderazgo del equipo directivo.	La IE demuestra incremento en el porcentaje de docentes que, bajo el liderazgo del equipo directivo, participan en la elaboración del PAT.

¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

PASO 1

Hacia el final de la semana de planificación (primera semana de marzo), el equipo directivo convoca a los docentes para reflexionar acerca del sentido articulador y participativo del PAT, así como para elaborarlo y/o revisarlo. Sea lo primero o lo segundo, el resultado será el producto de la sistematización de los objetivos, metas, acciones, cronograma y responsabilidades resultantes de cada uno de los siete compromisos anteriores. Básicamente, hacerlo implica el ordenamiento y la organización del contenido, para lo que se sugiere utilizar el siguiente formato:

N.º	COMPROMISO	DIAGNÓSTICO		CAUSAS	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
		FORTALEZAS	DEBILIDADES						
1	Progreso anual de los aprendizajes de todos y todas los estudiantes.								
2	Retención interanual de estudiantes.								
3	Uso efectivo del tiempo en la IE.								
4	Uso efectivo del tiempo en el aula.								
5	Uso adecuado de las rutas de aprendizaje de Comunicación y Matemática.								
6	Uso adecuado de los materiales y recursos educativos.								
7	Gestión del clima escolar favorable al logro de aprendizajes.								
8	Elaboración del PAT con participación de los docentes.								

A partir de esta matriz, la elaboración del PAT será más sencilla. Ella está concebida bajo el contenido propuesto en la disposición específica 6.2.8 de la Norma Técnica denominada “Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2014 en la Educación Básica”.

NOTA IMPORTANTE

Los pasos que continúan corresponden a las fases de monitoreo, balance y rendición de cuentas. Dado que son comunes a todos los compromisos de gestión escolar se explicitan de manera conjunta en este acápite.



PASO 2

El equipo directivo convoca a la PRIMERA JORNADA DE REFLEXIÓN, la misma que se constituye en un espacio de interaprendizaje para la revisión y reajuste de las acciones establecidas en el PAT. Entre ellas:

1. Revisión y reajuste de las metas de aprendizaje establecidas para el segundo de primaria, tarea que se desarrolla utilizando como insumo el informe de resultados de ECE 2013 que la IE ha recibido.
2. Propicia la reflexión con los docentes sobre los resultados de la encuesta de percepción de los estudiantes y docentes sobre el clima escolar (respeto y buen trato), proponiendo las acciones para la mejora del clima escolar en la IE, las mismas que son incorporadas al PAT.
3. El equipo directivo presenta la propuesta de acciones de acompañamiento a la práctica docente que realizará, cuya ejecución consensuará con los propios docentes.

PASO 3

El equipo directivo desarrolla las acciones de acompañamiento a la práctica docente y el monitoreo de las acciones previstas en el PAT. Para ello, se propone el uso de la ficha de monitoreo a las acciones previstas en el PAT para el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.

Adicionalmente, se convoca a la segunda jornada de reflexión, cuyos propósitos específicos son los siguientes:

1. Realizar un balance sobre los resultados de las acciones de acompañamiento a la práctica docente desarrolladas por el equipo directivo.
2. Revisar el avance de las acciones previstas en el PAT y realizar los ajustes que fueran necesarios.
3. Organizar el primer día del logro con la participación de toda la comunidad educativa.

PASO 4

El equipo directivo convoca a la JORNADA DE REFLEXIÓN-PLANIFICACIÓN, la misma que se constituye en un espacio de interaprendizaje para:

1. Realizar un balance evaluativo respecto del logro o no logro de las metas, objetivos y acciones previstas en el PAT 2014 para el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.
2. Planificar de manera preliminar las acciones del AÑO 2015, con énfasis en el BUEN INICIO DEL AÑO ESCOLAR.
3. Organizar el SEGUNDO DÍA DE LOGRO en el marco de la clausura del año escolar.

¿QUÉ ES EL DÍA DEL LOGRO?

A lo largo de un año escolar, los estudiantes van logrando diversos aprendizajes cuyos procesos no siempre se visibilizan en la comunidad educativa. En ese contexto, el día del logro representa un momento clave, ya que implica un tiempo para la toma de conciencia por parte de toda la comunidad educativa de dichos procesos.

Primer día del logro (al finalizar el primer semestre, en julio). Este día sirve para la socialización de los avances existentes a partir de las actividades desarrolladas desde el mes de marzo.

Segundo día del logro (al finalizar el segundo semestre, en noviembre o diciembre). Este día sirve para compartir los resultados finales del período escolar. Se revisan las estrategias empleadas a lo largo del año y se toman acuerdos sobre las que se adoptarán el siguiente año para fortalecer los aprendizajes de todos los y las estudiantes. Además, se consideran las medidas de apoyo que se implementarán para sostener a aquellos niños y niñas que presenten dificultades.⁷

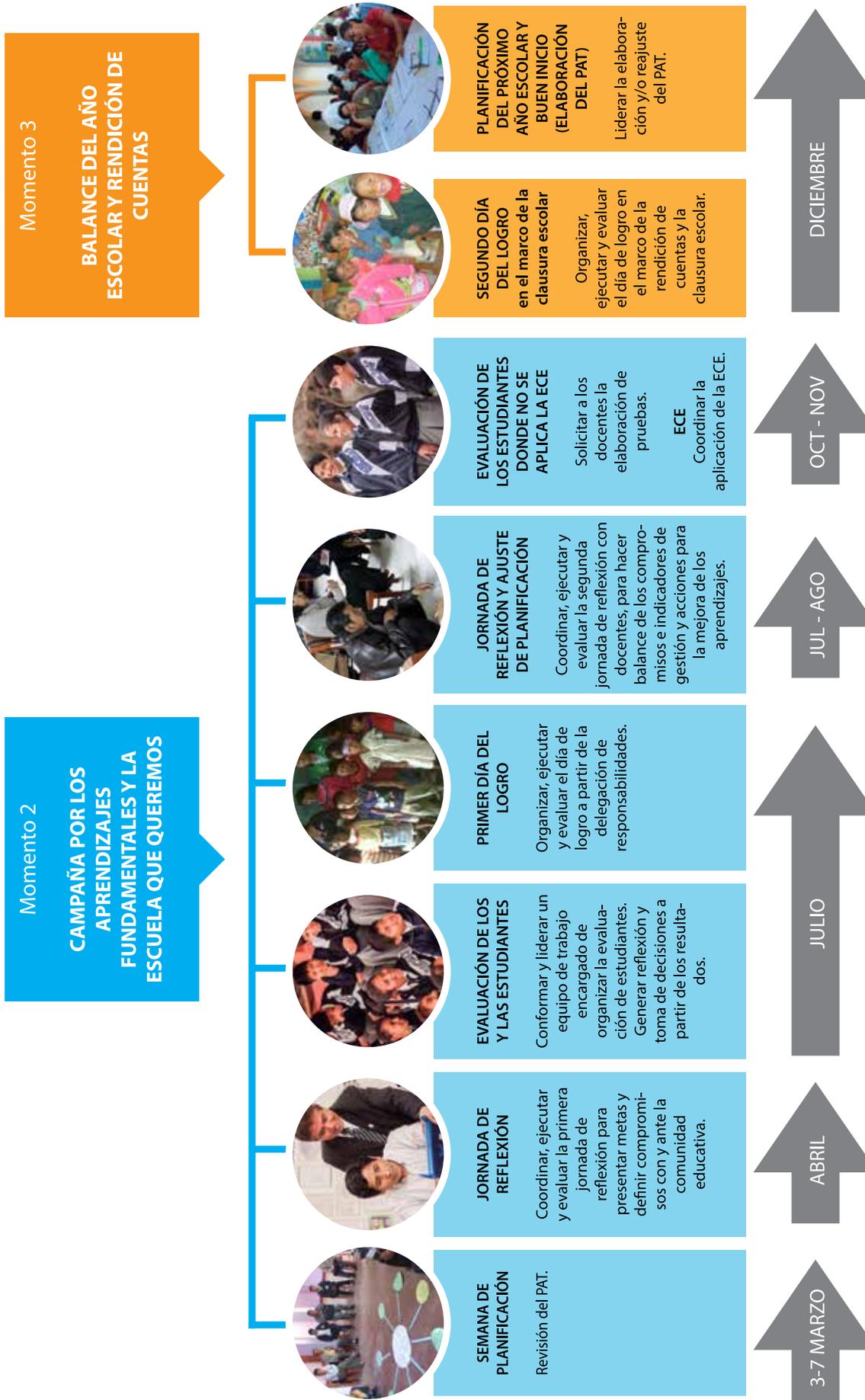


El siguiente gráfico explicita las acciones establecidas en el PAT para que las IE cumplan con los compromisos de gestión escolar y las ordena en una programación temporal que permite su desarrollo progresivo durante el año escolar.

⁷ Ministerio de Educación. *Rutas del aprendizaje: fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Minedu, 2013, p. 73.

Tareas del equipo directivo durante el año escolar 2014







EL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO PEDAGÓGICO COMO ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR





2.1. ¿CÓMO SE DEFINEN EL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO PEDAGÓGICO?

EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

Es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo⁸ para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Se busca, con ello, lograr un cambio de los patrones de conducta que colabore a que el docente se vuelva un facilitador de los procesos de aprendizaje. De hecho, el acompañamiento pedagógico juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente.

Este proceso se produce a través del diálogo y del intercambio de experiencias, y sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico-reflexivo y de trabajo colaborativo. En su desarrollo, la relación profesional entre el equipo directivo y los docentes se caracteriza principalmente por ser horizontal y respetuosa, sin niveles de superioridad o jerarquía. En este sentido, la comunicación es abierta, asertiva y empática, y se desarrolla en un clima de respeto y confianza mutua.

En el contexto del cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, el acompañamiento pedagógico se realiza con énfasis en el uso efectivo del tiempo en el aula y el uso adecuado de las rutas de aprendizaje, los materiales y recursos educativos. En otras palabras, el trabajo debe centrarse en evidenciar los factores que podrían estar impidiendo que ello ocurra y formular estrategias para impedirlo. La idea es señalar al profesor los problemas, pero no culparlo: el objetivo básico no es señalar responsables sino lograr un cambio de actitud y un mejor aprovechamiento de los recursos para el logro de los aprendizajes.

MONITOREO PEDAGÓGICO

En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes.

⁸ Según la directiva del año escolar 2014, el equipo directivo está constituido solo por el director, en los casos en que únicamente existe este, o por este, además de los subdirectores, el director administrativo y coordinadores, que se configuran como un equipo.

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

¿QUIÉNES REALIZAN EL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO PEDAGÓGICO?

Los miembros del equipo directivo, liderados por el director, son los que realizan las acciones de acompañamiento y monitoreo en la IE.

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DEL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO PEDAGÓGICO?

- **Sistemático y pertinente:** Supone un seguimiento secuencial y organizado de cada docente a partir de caracterizar las fortalezas y las debilidades de su práctica pedagógica.
- **Flexible y gradual:** Propone distintas alternativas para apoyar a los docentes.
- **Formativa, motivadora y participativa:** Promueve el crecimiento profesional del docente, generando espacios de reflexión y de mejora continua. Asimismo, fomenta el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto.
- **Permanente e integral:** Acompaña al docente durante el desarrollo de los procesos pedagógicos (planificación, implementación de las rutas y evaluación curricular de modo continuo).

¿QUÉ ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA ESCUELA PRIORIZAREMOS PARA EL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO PEDAGÓGICO?

Durante el año escolar se realizan un conjunto de actividades, de las cuales se priorizarán aquellas que se encuentran enmarcadas en la implementación de los compromisos de gestión escolar.

¿EN QUÉ MOMENTOS REALIZAMOS EL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO PEDAGÓGICO?

Las acciones deben ser planificadas e incluidas en la calendarización del año escolar y en el Plan Anual de Trabajo. Su realización dependerá del número de miembros del equipo directivo y la organización eficiente de los tiempos. La frecuencia del acompañamiento y monitoreo estará en función de la organización y alcance del equipo directivo, pero se sugiere que se ejecute prioritariamente entre los meses de abril y noviembre, y como parte de la segunda fase: la de aprendizajes fundamentales y la escuela que queremos.



2.2. ¿QUÉ ACCIONES DE ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO SE SUGIERE DESARROLLAR?

Las acciones de este tipo pueden establecerse a partir de los criterios que se ofrecen en el siguiente cuadro:

Criterios sugeridos para plantear acciones de acompañamiento pedagógico	Preguntas claves para las acciones
<p>Determinación de los objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesidades y demandas de formación del docente. Necesidades y demandas de aprendizaje de los estudiantes. ✓ Competencias e indicadores de desempeño del docente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Para qué se realiza el proceso de acompañamiento pedagógico? ✓ ¿Qué prácticas pedagógicas se quiere promover?
<p>Organización de la intervención:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategias, instrumentos, recursos, materiales, contenidos en relación con los propósitos que aseguren una atención individualizada y diferenciada del director-docente. ✓ Cronograma de principales actividades que se desarrollarán. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué acciones realizaré para desarrollar en el docente las competencias priorizadas? ✓ ¿Qué contenidos es necesario abordar? ✓ ¿Qué estrategias y materiales serían los más adecuados? ✓ ¿En qué momento se realizará esta intervención?
<p>Determinación de la estrategia de seguimiento y evaluación del docente acompañado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Situación inicial de los docentes y estudiantes. ✓ Situación progresiva del docente y estudiantes. ✓ Situación final de los docentes y estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cuál es la situación inicial del docente y sus estudiantes, y cuál es nuestra meta? ✓ ¿Qué evalúo? ¿Cómo me doy cuenta de que los docentes y estudiantes progresan? ✓ ¿Qué decisiones debo tomar para mejorar el proceso de acompañamiento pedagógico?

Para el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, se sugieren desarrollar prioritariamente dos acciones de acompañamiento pedagógico:



1. VISITA AL DOCENTE EN AULA PARA OBSERVAR LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

Las visitas en aula con asesoría personalizada implican un proceso de observación participante y registro de hechos, asesoría y compromisos en función de los propósitos preestablecidos. 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.

Para ello se sugieren las siguientes consideraciones:

- Se debe determinar el número de docentes que se visitarán y la frecuencia de las visitas a realizar, considerando varios aspectos entre los que se debe privilegiar el rendimiento en las áreas básicas. Por eso, se deben visitar de preferencia las secciones con bajos logros en los aprendizajes de los estudiantes en Comunicación y Matemática.
- Las visitas son continuas y sistemáticas: los resultados de una se toman en cuenta para planificar la siguiente. El propósito de ello es evidenciar la mejora de la práctica del docente acompañado y la evolución en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

- La visitas constan básicamente de tres momentos:

Primer momento

Coordinación y diálogo con el docente sobre los propósitos de la visita de aula.

Segundo momento

Observación, registro, intervención:

- Realizar una observación participante, de acuerdo con lo planificado, e intervenir oportunamente cuando haya lugar a ello. Registrar en la ficha los hechos pedagógicos observados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, prestando atención al aprendizaje del niño y al desempeño docente de acuerdo con las competencias priorizadas.
- Realizar un análisis de la situación de acuerdo con lo registrado y formular preguntas generadoras de diálogo para la reflexión sobre la práctica docente.
- Programar y realizar con el docente el desarrollo de sesiones compartidas a manera de demostración de algunas habilidades, considerando la presencia permanente y activa del docente en el aula con la finalidad de mantener su liderazgo.
- Al terminar la jornada de observación, se coordina con el docente un espacio para promover la reflexión sobre la práctica pedagógica desarrollada.

Tercer momento

Asesoría personalizada:

- Se inicia la asesoría generando espacios que permitan al docente autoevaluar su práctica pedagógica. Es necesario hacer preguntas que hagan referencia a las posibles causas que originaron cualquier hecho o acción puesto en cuestión. Este debe ser considerado desde la posición de los diferentes actores involucrados, identificando en el diálogo los efectos provocados y las acciones que se deben tomar para mejorar o modificar el logro de aprendizaje en los estudiantes.
- Establecer los compromisos que desarrollarán tanto el docente como el director hasta la próxima visita, que se iniciará con la revisión de los compromisos establecidos.

El siguiente gráfico permite visualizar con mayor precisión los tres momentos señalados:



2. JORNADA DE REFLEXIÓN

Es una actividad de análisis, autoevaluación y reflexión que realiza la IE, con la participación de los directivos, docentes, padres de familia, estudiantes y líderes de la comunidad. Se constituye en un espacio de intercambio e interaprendizaje, y tiene carácter institucional, puesto que involucra al equipo pedagógico en pleno bajo la conducción del equipo directivo. Su realización permite identificar los aspectos de la gestión pedagógica que hay que fortalecer, mejorar o cambiar.⁹

En concreto, esta actividad genera el análisis crítico y reflexivo respecto de los resultados del proceso de acompañamiento en aula, con énfasis en los siguientes compromisos de gestión: (a) uso efectivo del tiempo en el aula (4), (b) uso adecuado de las rutas de aprendizaje (5) y (c) uso adecuado de los materiales y recursos educativos (6). Además, constituye un espacio para la reflexión y la toma de decisiones del equipo directivo y docente respecto de la implementación de los cinco compromisos restantes, orientados a la mejora de los aprendizajes.

La jornada es convocada por el equipo directivo y se realizará durante el horario de trabajo. Por lo tanto, la asistencia de los docentes es obligatoria. Se realiza en uno de los ambientes de la IE que permita las mejores condiciones para su desarrollo: un aula (de preferencia amplia) o un auditorio con mobiliario suficiente para todos los participantes.

⁹ Ministerio de Educación. Ob. cit., p. 39.



Se sugiere desarrollar por lo menos dos jornadas de reflexión durante el año escolar:

1. **Primera jornada**, de preferencia durante el mes de abril, cuando la IE ha recibido los resultados de la ECE 2013. Su finalidad es cotejar y ajustar las metas de aprendizaje establecidas durante la semana de planificación (primera semana de marzo) a partir del análisis de resultados de la ECE 2011 y 2012. Aplica para el caso de segundo grado de primaria.
2. **Segunda jornada**, de preferencia durante el mes de julio, cuando se puede reflexionar sobre los resultados del acompañamiento pedagógico y la ejecución de acciones realizadas en la IE para la mejora de los aprendizajes.

En las instituciones unidocentes y multigrado, se recomienda la realización de esta jornada en los espacios de red a los que pertenecen, puesto que el intercambio de ideas y experiencias es necesario para el desarrollo de esta actividad y el establecimiento de acuerdos.

Adicionalmente, el equipo directivo puede utilizar otras estrategias para el acompañamiento de la práctica docente como las que se detallan a continuación:

ESTRATEGIA	PROPÓSITO
Observación entre pares	Favorece la reflexión y la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo.
Círculos de interaprendizaje	Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en aula, a través de espacios de discusión y reflexión. Además, promueve la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación-acción en aula.

2.3. ¿QUÉ INSTRUMENTO DE ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO SE SUGIERE UTILIZAR?

Para el acompañamiento y monitoreo, se sugiere una herramienta que permita obtener verificaciones rápidas del cumplimiento de la práctica pedagógica desarrollada por los docentes en aula (con énfasis en los compromisos de gestión escolar 4, 5 y 6). Dado que contar con instrumentos idóneos para estas actividades es fundamental, la IE puede adicionalmente incorporar aquellos que considere necesarios y que se ajusten más a su propia experiencia. En cualquier caso, la ficha que presentamos a continuación es una herramienta que puede servir de base.



FICHA DE ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO AL DOCENTE

Esta herramienta se orienta al registro de los hechos pedagógicos observados como resultado de la visita en aula y la asesoría personalizada con el docente. Articulados a los compromisos de gestión escolar, la ficha considera los siguientes aspectos:

- Programación curricular de aula.
- Uso efectivo del tiempo en el aula.
- Uso adecuado de las rutas de aprendizaje.
- Uso adecuado de los materiales y recursos educativos.
- Clima de aula.



I. DATOS GENERALES						
A. Datos de la sesión observada → Datos que deben registrarse durante la OBSERVACIÓN						
1. Área o áreas desarrolladas → Anotar en el siguiente espacio						
2. Denominación de la sesión y/o proyecto de aprendizaje:						
3. Nivel educativo:		Inicial	4. Grado(s) o año(s) observado(s) en el aula:		5. Sección:	
		Primaria				
		Secundaria				
6. Turno		Mañana	7. Tiempo de duración de la sesión observada:			horas
		Tarde				minutos
La siguiente pregunta se responde CONSULTANDO al docente observado.				9. Cantidad de estudiantes asistentes a la sesión observada:		
8. Cantidad de estudiantes matriculados en la sección:	a. Mujeres		a. Mujeres			
	b. Hombres		b. Hombres			
	c. Total		c. Total			
La siguiente pregunta se responde CONSULTANDO al docente observado.				11. Cantidad de estudiantes por inclusión asistentes a la sesión observada:		
10. Cantidad de estudiantes por inclusión matriculados en la sección:	a. Mujeres		a. Mujeres			
	b. Hombres		b. Hombres			
	c. Total		c. Total			

II. DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE			
A. Estrategias metodológicas empleadas por el docente → Datos que deben registrarse durante la OBSERVACIÓN.		SÍ	NO
1	Al iniciar la sesión el (la) docente motiva y genera el interés y la atención de las y los estudiantes.		
2	A continuación, el (la) docente comunica a las y los estudiantes los aprendizajes que se esperan lograr en la sesión.		
3	El (la) docente utiliza diversas formas de organización de las y los estudiantes: trabajos individuales, trabajos en grupos pequeños o grandes, trabajos con toda el aula, etc.		
4	¿El (la) docente observado brinda atención simultánea y diferenciada a sus estudiantes?		
→ La siguiente pregunta solo se realiza en el caso de estar en un aula unidocente o multigrado. En caso contrario, pasar a pregunta 7.			
5	El (la) docente observado brinda atención simultánea y diferenciada a los y las estudiantes de acuerdo con los ciclos y/o grados.		
6	El (la) docente recoge e incorpora permanentemente los conocimientos previos de los y las estudiantes para el desarrollo de los aprendizajes.		
7	El (la) docente promueve los conocimientos y prácticas interculturales para el desarrollo de los aprendizajes.		
8	El (la) docente hace uso de algunas estrategias planteadas en las rutas de aprendizaje de EBR y/o EIB (uso del juego, uso del error y resolución de problemas, entre otras).		
9	El (la) docente ha seguido una secuencia didáctica que corresponde al desarrollo de los aprendizajes propuestos.		
→ La siguiente pregunta solo se realiza en el caso de encontrarse en una IE de EIB. En caso contrario, pasar a la sección B.			
10	El (la) docente evidencia el uso planificado de la lengua originaria y el español en las sesiones de aprendizaje.		

B. Uso de materiales y recursos didácticos por el docente → Registrar estos datos a partir de la OBSERVACIÓN.		SÍ	NO
1	El (la) docente utiliza materiales y/o recursos didácticos que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje propuestas para la sesión en caso de las EIB en L1 y L2.		
2	El (la) docente acompaña y orienta a los y las estudiantes para usar los materiales en función del aprendizaje que se quiere lograr.		
3	El aula cuenta con la cantidad suficiente de materiales educativos para el grupo de estudiantes observado.		
4	El (la) docente organiza y facilita materiales y recursos didácticos a las y los estudiantes en el momento oportuno.		
5	El (la) docente adecua el uso del material educativo considerando la realidad de las y los estudiantes		
C. Gestión del tiempo para los aprendizaje → Registrar estos datos a partir de la OBSERVACIÓN.		SÍ	NO
→ Responder la siguiente pregunta solo si se logró estar en el aula en el momento en el que se inició la sesión. En caso contrario, pasar a pregunta 2			
1	El (la) docente empieza la sesión a la hora prevista.		
2	El (la) docente culmina la sesión a la hora prevista.		
3	El (la) docente permanece durante toda la sesión en el espacio de aprendizaje (sea el aula u otro espacio en el que se desarrolle la sesión).		
4	Los (las) estudiantes permanecen durante toda la sesión en el espacio de aprendizaje (sea el aula u otro espacio en el que se desarrolle la sesión).		
5	Anotar si se dieron interrupciones al desarrollo de la sesión.		
6	→ En el caso de respuesta afirmativa, continuar. En caso contrario pasar a pregunta 7.		
7	Anotar la cantidad de interrupciones.		
8	El (la) docente ha optimizado el tiempo para el desarrollo de actividades significativas de aprendizaje.		
D. Clima de aula → Registrar estos datos a partir de la OBSERVACIÓN.		SÍ	NO
1	El (la) docente dialoga y escucha con atención a las y los estudiantes.		
2	El (la) docente se dirige a sus estudiantes por sus nombres, sin utilizar apodos o números.		
3	El (la) docente trata a sus estudiantes con respeto, sin ridiculizarlos.		
4	El (la) docente emplea palabras positivas para reafirmar el esfuerzo individual o grupal de las y los estudiantes.		
5	El (la) docente recurre a normas y acuerdos que ayuden a mejorar la convivencia en el aula.		

Bibliografía

Consejo Nacional de Educación. *Campaña por la mejora de los aprendizajes: reporte de percepciones y recomendaciones.* Lima: CNE, 2012. Disponible en <<http://www.cne.gob.pe/images/stories/cne-publicaciones/Reporte%20de%20Percepciones.pdf>>.

Proyecto Educativo Nacional. Lima: CNE, 1997.

Dirección de Educación Comunitaria y Ambiental del Viceministerio de Gestión Pedagógica. *Plan de gestión del riesgo en instituciones educativas: guía metodológica para su elaboración participativa.* Lima: Minedu, 2010. Disponible en <<http://www2.minedu.gob.pe/educam/xtras/Plan%20de%20gestion.pdf>>.

Gestión del riesgo en instituciones educativas: guía para docentes de educación básica regular. Lima: Minedu /ITDG, 2010. Disponible en <<http://bvpad.indeci.gob.pe/doc/pdf/esp/doc1531/doc1531.pdf>>

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. *Gestión educativa estratégica: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 2.* Buenos Aires: IIPE/Unesco, 2000. Disponible en <<http://es.scribd.com/doc/57047406/Pozner-M2-Gestion-educativa>>.

Ministerio de Educación. *Criterios de buenas prácticas de dirección escolar.* Documento de trabajo. Lima: Minedu, 2012.

Directiva N.º 14. Lima: Minedu, 2012.

Estrategia para el desarrollo de las instituciones educativas: plan escuela. Documento de trabajo. Lima: Minedu, 2013.

Evaluación Censal de Estudiantes (ECE): segundo grado de primaria de IE de EIB. Lima: Minedu, 2009.

Jornada de Reflexión: «Definiendo Planes de Mejora y Compromisos para el Logro de los Aprendizajes». Lima: Minedu, 2011. Disponible en <http://www2.minedu.gob.pe/umc/ece2011/Rutas_de_aprendizaje/Manual_de_reflexion/Manual_de_Reflexion.pdf>.

Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM). Lima: Minedu, 2012. Disponible en <http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf>.

Rutas de aprendizaje: fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Fascículo 1. Lima: Minedu, 2012. Disponible en <<http://www.perueduca.pe/documents/10191/a512d434-4866-4d67-a795-d0d709b9c69>>.

Ministerio de Educación Nacional. *Orientaciones para la elaboración del plan estratégico de transformación escolar: escuelas de calidad.* México DF: 2008.

Ministerio de Salud. *Guía técnica de gestión de promoción de la salud en instituciones educativas para el desarrollo sostenible.* Lima: Minsa, 2011. Disponible en <<http://es.scribd.com/doc/72753779/RM298-2011-MINSA-Guia-Tecnica-de-Gestion-de-Promocion-de-la-Salud-en-Instituciones-Educativas-para-el-Desarrollo-Sostenible>>.

Rodríguez-Molina, Guillermo. «Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza». *Educación y educadores*, vol. 14, n.º 2, 2012, pp. 253-267.

Schmelkes, Sylvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas.* Washington DC: Organización de Estados Americanos, 1994.

PAGINAS WEB

<http://www.qw.gob.pe/>

<https://www.youtube.com/watch?v=jfQ-Pq7BF3s>

http://www.ceducar.info/ceducar/index.php/2012-05-15-02-23-22/documentos-de-descarga/cat_view/26-coleccion-pedagogica-formacion-inicial-de-docentes-centroamericanos-de-educacion-primaria-o-basica

<http://www.cambiemoslaeducacion.pe/interna/0-12-220/momento-2>

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404003>

<http://www.slideshare.net/JeffFloresFerrer/etapas-de-la-organizacion>

http://www.slideshare.net/Psico_SocioLaboral/satisfaccin-laboral-9158892

<http://fondosdigitales.us.es/tesis/tesis/474/incidencia-de-la-satisfaccion-laboral-docente-y-el-ambiente-de-aula-en-el-rendimiento-academico-de-los-estudiantes-universitarios/>

<http://www.uco.es/~ed1ladip/revista/genios/N4/ArtB4/Art100.htm>

Anexo 1

PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)

I. DATOS DE LA IE:

II. DIAGNÓSTICO EN RELACIÓN A LOS INDICADORES

N°	COMPROMISO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	CAUSAS
1	Progreso anual de los aprendizajes de todos y todas los estudiantes			
2	Retención interanual de estudiantes			
3	Uso efectivo del tiempo en la IE			
4	Uso efectivo del tiempo en el aula			
5	Uso adecuado de las rutas de aprendizaje de comunicación y matemática			
6	Uso adecuado de los materiales y recursos educativos (Textos, cuadernos de trabajo y material concreto)			
7	Gestión del clima escolar favorable al logro de aprendizajes			
8	Elaboración del Plan Anual de Trabajo con participación de los docentes (PAT)			

III. OBJETIVOS Y METAS PARA CADA COMPROMISO

N°	COMPROMISO	INDICADORES	OBJETIVOS	METAS
1	Progreso anual de los aprendizajes de todos y todas los estudiantes	Porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en comunicación y matemática		
2	Retención interanual de estudiantes	Porcentaje de estudiantes matriculados que culminan el año escolar y se matriculan el siguiente		
3	Uso efectivo del tiempo en la IE	Porcentaje de jornadas no laboradas que han sido recuperadas.		
4	Uso efectivo del tiempo en el aula	Porcentaje de tiempo dedicado a actividades académicas.		
5	Uso adecuado de las rutas de aprendizaje de comunicación y matemática	Porcentaje de estudiantes que incorporan las orientaciones de las rutas de aprendizaje de comunicación y matemática en la programación y ejecución curricular.		
6	Uso adecuado de los materiales y recursos educativos (Textos, cuadernos de trabajo y material concreto)	Porcentaje de docentes que hacen uso adecuado de los materiales y recursos educativos en el desarrollo del proceso pedagógico.		
7	Gestión del clima escolar favorable al logro de aprendizajes	Porcentaje de estudiantes y docentes que percibe un nivel adecuado de respeto y buen trato como rasgo del clima escolar en la IE.		
8	Elaboración del Plan Anual de Trabajo con participación de los docentes (PAT)	Porcentaje de docentes que participan en la elaboración del PAT bajo el liderazgo del equipo directivo		

IV. ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	COMPROMISOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		FUENTE DE VERIFICACIÓN
			Inicio	Fin	
Fase 1 a) Buen inicio del año escolar.					
Fase 2 b) Aprendizajes fundamentales					
Fase 3 c) Balance del año escolar					

En cada fase, a más de las actividades de la Norma Técnica se debe incluir otras que se plantearon en la matriz.

V. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO

V.1. Calendarización del año escolar

V.2. Cuadro de distribución de secciones

V.3. Horario de clases

VI. ANEXOS (actividades del CONEI, de la APAFA, uso de recursos propios, entre otros)

ACTIVIDADES	COMPROMISOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		FUENTE DE VERIFICACIÓN
			Inicio	Fin	
CONEI.					
APAFA.					
RECURSOS PROPIOS.					
ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.					

Las actividades deben estar necesariamente relacionadas con los compromisos de gestión.

Anexo 2

MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO MATRIZ DE DOMINIOS, COMPETENCIAS, DESEMPEÑOS Y DESCRIPTORES

a. GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

DOMINIO	COMPETENCIAS	DESEMPEÑO			
<p>GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</p> <p>Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes -a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad- y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	<p>1. Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>	<p>1. Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>			
		<p>2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.</p>			
	<p>2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>	<p>3. Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.</p>	<p>4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente</p>		
			<p>5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación</p>		
			<p>6. Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.</p>		
			<p>3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.</p>	<p>7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>8. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.</p>
					<p>9. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados.</p>
					<p>10. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.</p>
	<p>4. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes</p>	<p>11. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>12. Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.</p>		
			<p>13. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.</p>		
			<p>14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.</p>		

b. ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

DOMINIO	COMPETENCIAS	DESEMPEÑO
<p>ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes, desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	<p>1. 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.</p>	<p>15. Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.</p>
		<p>16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p>
		<p>17. Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.</p>
	<p>2. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.</p>	<p>18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.</p>
		<p>19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.</p>
		<p>20. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.</p>
	<p>21. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.</p>	

Anexo 3

MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE MATRIZ DE DOMINIOS, COMPETENCIAS Y DESEMPEÑOS

DOMINIO I - PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES	
Competencias	Desempeños
Competencia 1 Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	1. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.
	2. Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.
	3. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.
Competencia 2 Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.	4. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.
	5. Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.
	6. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.
	7. Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.
	8. Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.
	9. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.
	10. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.

DOMINIO II - ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

Competencias	Desempeños
<p>Competencia 3 Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.</p>	11. Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.
	12. Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.
	13. Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.
	14. Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.
	15. Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.
	16. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.
	17. Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.
<p>Competencia 4 Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica todo lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales</p>	18. Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.
	19. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.
	20. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.
	21. Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.
	22. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.
	23. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.
	24. Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.

DOMINIO II - ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

Competencias	Desempeños
Competencia 5 Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.	25. Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.
	26. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.
	27. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.
	28. Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.
	29. Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.

DOMINIO III - PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD

Competencias	Desempeños
Competencia 6 Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.	30. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.
	31. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.
	32. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.
Competencia 7 Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.	33. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.
	34. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.
	35. Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.

DOMINIO IV - DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE

Competencias	Desempeños
<p>Competencia 8 Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p>	36. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.
	37. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.
	38. Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.
<p>Competencia 9 Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>	39. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.
	40. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.

Directivos construyendo escuela