



PERÚ

Ministerio
de Educación

FASCÍCULO DE GESTIÓN ESCOLAR CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES

ÍNDICE

I. COMPROMISOS E INDICADORES DE GESTIÓN ESCOLAR

- 1.1 ¿Qué son los compromisos de gestión?
- 1.2 Progreso anual del aprendizaje de todas y todos los estudiantes.
- 1.3 Retención interanual de estudiantes.
- 1.4 Uso efectivo del tiempo en la institución educativa.
- 1.5 Uso efectivo del tiempo en el aula.
- 1.6 Uso adecuado de rutas de aprendizaje.
- 1.7 Uso adecuado de materiales educativos (textos, cuadernos de trabajo y material concreto).
- 1.8 Percepción de los actores educativos sobre el clima escolar de la I.E.
- 1.9 Elaboración participativa del Plan Anual de Trabajo.

II. ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO PEDAGÓGICO

- 2.1. ¿Cuáles son las características del acompañamiento y monitoreo pedagógico?
- 2.2. ¿Cuáles son las herramientas para realizar el acompañamiento y monitoreo pedagógico?

I. COMPROMISOS E INDICADORES DE GESTIÓN ESCOLAR

La construcción de la Escuela que queremos necesita cambios sistémicos y organizacionales que deben implementarse de manera paulatina. Uno de ellos está relacionado al ámbito de la gestión de la escuela.

El eje sobre el cual gira la gestión de las escuelas en la actualidad es administrativo, la gestión no responde a su propósito: generar condiciones para el logro de los aprendizajes. Es por ello que se requiere promover y desarrollar una gestión con liderazgo pedagógico, que implica una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va más allá de las condiciones de la I.E. y del aula para que mejoren las prácticas docentes y por tanto el logro de aprendizajes.

A partir del año 2014 las instituciones educativas organizarán su accionar centrándose en el logro de **ocho compromisos de gestión**, expresados en **indicadores**, los cuales son considerados sustanciales para asegurar que los y las estudiantes aprendan. Estos compromisos son movilizados de cambios al interior de las instituciones educativas. Si bien, no son los únicos, son los más urgentes de lograr.

En ese sentido, le corresponde al director y su equipo directivo liderar la gestión de la institución educativa para alcanzar estos compromisos.

1.1. ¿Qué son los compromisos de gestión?

Son prácticas de gestión escolar consideradas sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.

Los compromisos de gestión se basan en resultados y recomendaciones de una serie de investigaciones sobre eficacia escolar y gestión educativa a nivel internacional, con un énfasis en la región latinoamericana. Además, sobre la reflexión de buenas prácticas de gestión escolar que se desarrollan en las IIEE del país. Los compromisos se relacionan con documentos y/o estrategias que actualmente orientan la gestión en las escuelas, los cuales son:

- ✓ Marco de Buen Desempeño del Directivo.
- ✓ Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular.
- ✓ Competencias del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje.

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



1.2 ¿Cuáles son?

Los compromisos planteados son hasta 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 cuatro compromisos siguientes (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 generan insumos para el logro de los compromisos de resultado.
- El compromiso referido al Plan Anual de Trabajo es una herramienta de orientación para la implementación de los compromisos de resultado y proceso.

El gráfico presentado a continuación detalla cada uno de los compromisos:



1.3 COMPROMISO 01: 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 ECE y/o ECELO* para 2do y 4to grado de primaria, respectivamente; como de los logros de aprendizaje obtenidos de otras fuentes, registros, actas de notas, producciones de los y las estudiantes, etc., para establecer metas y estrategias orientadas a la mejora de los aprendizajes con relación a los años anteriores.

¿Cuál es el indicador y la expectativa de avance?

INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE
Porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en Comunicación y Matemática.	La institución educativa demuestra progresión en el porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en Comunicación y Matemática en el año 2014, en comparación a los resultados obtenidos en el 2013.

En el anexo 2 de las “Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2014 en la Educación Básica” se encuentran las orientaciones pedagógicas por nivel y modalidad para el logro de los aprendizajes.



¿Cómo se implementa este compromiso?

PASO 01:

Los docentes responsables de cada grado y/o área (matemática y comunicación) para el año 2014, procesan la información relacionada con los resultados de aprendizaje de la ECE-ECELO (UMC) (para el caso de 2do y 4to grado de primaria¹) y registros de evaluación (para el caso de Inicial 5 años, 3ro, 5to, 6to grado de primaria y toda la secundaria) correspondiente a los años 2012 y año 2013 del grado y/o área de su responsabilidad, registrándola en un cuadro consolidado (ver ejemplo):

* ECE y ECELO: Evaluación Censal de Estudiantes y Evaluación Censal de Estudiantes en Lenguas Originarias

¹ Únicamente para EIB

Primaria²:
5to grado
Matemática

Escala	2012		2013	
	Nº de estudiantes	%	Nº de estudiantes	%
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:
3er año
Comunicación:

COMUNICACIÓN				
Estudiantes con calificativos	2012		2013	
	Nº	%	Nº	%
Entre 0 a 10	9	31	5	19
Entre 11 a 13	13	45	11	42
Entre 14 a 17	4	14	7	27
Entre 18 a 20	0	0	1	4
Estudiantes retirados	2	7	1	4
Estudiantes trasladados	1	3	1	4
TOTAL ESTUDIANTES	29	100	26	100

RECUERDE:

- Para realizar ésta tarea, el (la) docente cuenta adicionalmente con los Informes de ECE: lectura, matemática y escritura.
- Si la institución educativa decide realizar el mismo ejercicio con todas las demás áreas del nivel secundario, puede hacerlo.

PASO 02:

A partir de la información generada por los docentes responsables de grado y/o áreas; el equipo directivo consolida los datos registrándolos en un cuadro estadístico:

Nivel Inicial

En este nivel se realizará el diagnóstico por cada competencia, ya que no se promedia.

En referencia a los niveles, se ha considerado **A= Logrado** por Nivel 2 "A", **B= En proceso** por Nivel 1 "B" y **C=En inicio** por Debajo del Nivel 1 "C", ya que los niveles antes mencionados están en referencia a la ECE, evaluación que no se aplica en el ciclo II.

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

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

Competencia: Produce de forma coherente diversos tipos de textos orales según su propósito comunicativo, de manera espontánea o planificada, usando varios recursos expresivos.					
Comunicación	Edad	Nº total de estudiantes	Situación de Aprendizaje		
			Logrado (A)	En proceso (B)	En inicio (C)
	3 años	109	61%	39%	---
	4 años	109	54%	46%	---
5 años	82	58%	42%	---	
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, justificando y valorando sus procedimientos y resultados.					
Matemática	3 años	109	51%	49%	---
	4 años	109	59%	41%	---
	5 años	82	---	48%	52%

Nivel Primario:

La evaluación de los aprendizajes en el nivel Primaria se realiza mediante la siguiente escala de calificación

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

Área de comunicación (5to grado)

ESCALA	SIGNIFICADO	LOGROS ALCANZADOS				PROMEDIO	
		2012		2013		Cantidad	Porcentaje
		Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje		
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%



En este cuadro se muestran los porcentajes de logro, según escala, alcanzado por los estudiantes de quinto grado. En ese sentido nos damos cuenta que el sólo el 4% de los estudiantes se encuentran en el logro destacado en el área de comunicación, el 27% está en el logro previsto, el 62 % está en proceso y el 8 % en inicio.

Nivel Secundario:

En el caso de secundaria, se sugiere el uso del criterio de aprobados y desaprobados al hacer la consolidación de los resultados.

CONDICIÓN	RANGO DE NOTAS	LOGROS ALCANZADOS				PROMEDIO	
		2012		2013		Cantidad	Porcentaje
		Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje		
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%



En este cuadro se muestran los porcentajes de logro, según escala, alcanzado por los estudiantes de tercer año de secundaria. En ese sentido nos damos cuenta que el 22% de los estudiantes han desaprobado el curso, el 68% aprobó (considerando que solo el 2% se encuentran en el logro destacado; 14% en proceso de logro y el 52% en proceso con promedio entre 11 a 13) De esta lectura cuantitativa se formularán las metas de aprendizaje tratando de lograr progreso en los resultados.

Los ejemplos propuestos en los tres niveles son a manera de sugerencia, usted puede ver otras formas de realizar este proceso. Una vez que se cuenta con la revisión de resultados y su respectiva estadística, pasamos al análisis de la situación actual en que se encuentra la IE.

RECUERDE:

- Para realizar ésta tarea, el equipo directivo cuenta adicionalmente con el Informe de ECE-ECELO para la institución educativa: “¿Cómo rinden nuestros estudiantes en la escuela?”
- Si la institución educativa decide realizar el mismo ejercicio con todas las demás áreas del nivel secundario, puede hacerlo.

PASO 03:

El equipo directivo convoca a la semana de planificación³, que 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:

Reflexionar críticamente sobre los resultados de aprendizaje de la institución educativa, analizando las causas que la originan y diseñando en forma participativa las metas, estrategias y compromisos necesarios para la mejora y progresión de logros de aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa con énfasis en las áreas de comunicación y matemática.

El éxito de la semana de planificación dependerá, en gran medida, de la participación comprometida que se logre del equipo de docentes; para ello, es necesario motivar al equipo y crear un ambiente de confianza, en el que se conozcan el objetivo de dicha actividad, y los productos que se esperan obtener (metas y objetivos relacionados a la implementación de los compromisos de gestión escolar). Los acuerdos que se establezcan durante la Jornada serán respetados en la medida que los docentes los reconozcan legítimos; por ello, se registrarán y se pondrán al alcance de todos. El liderazgo que el equipo directivo debe demostrar se verá fortalecido en la medida que brinde información con transparencia, convoque a la construcción de acuerdos y los respete.

PASO 04:

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 progresión de logros de aprendizaje de los estudiantes:

- a) Formulan el diagnóstico que evidencia el análisis de causas que originaron los resultados de aprendizaje de los estudiantes y que se visibilizan en los cuadros estadísticos consolidados. A manera de ejemplo cuadro de diagnóstico:

³ Norma Técnica del Año Escolar 2014 – ítem 6.2.3 Uso efectivo del tiempo en la institución educativa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Estudiantes que se encuentran en el nivel logro destacado en un promedio de 15.8% en el área de Matemática en el nivel de primaria – quinto grado. Aplicación de los instrumentos de evaluaciones locales y regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudiantes que se encuentran en el nivel de inicio en un promedio de 36.8% en el área de Matemática en el nivel de primaria - quinto grado.
CAUSAS QUE ORIGINAN LAS DEBILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> Los estudiantes demuestran debilidad en el manejo de las competencias debido a una falta de motivación y didáctica apropiada. 	

- b) Establecen metas y objetivos para la mejora y progresión de 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

- Establecer el histórico en base a los resultados del Informe final de Progreso del Niño.
- Establecer la línea de base de las condiciones para el aprendizaje en cada aula y en la IIEE y plantear metas para 2014.
- Plantear las metas para el 2014 en cada APRENDIZAJE FUNDAMENTAL (con énfasis en comunicación y matemática a través de los reportes) con porcentajes viables.

Meta de aprendizaje para el nivel primario

Área	Resultado consolidado 2012 - 2013 (Logro previsto)		Meta 2014 (Logro previsto)	
	N°	%	N°	%
Matemática	4	40	7	70
Comunicación				
Total estudiantes	10		10	

Meta de aprendizaje para el nivel secundario

COMUNICACIÓN					META ANUAL	
Estudiantes con calificativos	2012		2013		2014	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Entre 0 a 10	9	31	5	19	2	8
Entre 11 a 13	13	45	11	42	9	36
Entre 14 a 17	4	14	7	27	12	48
Entre 18 a 20	0	0	1	4	2	8
Estudiantes retirados	2	7	1	4	0	0
Estudiantes trasladados	1	3	1	4	0	0
TOTAL ESTUDIANTES	29	100	26	100	25	100

MATEMÁTICA					META ANUAL	
Estudiantes con calificativos	2012		2013		2014	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Entre 0 a 10	4	14	3	12	1	4
Entre 11 a 13	15	52	14	54	9	36
Entre 14 a 17	7	24	6	23	13	52
Entre 18 a 20	0	0	1	4	2	8
Estudiantes retirados	2	7	1	4	0	0
Estudiantes trasladados	1	3	1	4	0	0
TOTAL ESTUDIANTES	29	100	26	100	25	100

- c) Plantean las estrategias y acciones que serán desarrolladas por el equipo directivo y la comunidad docente para el cumplimiento de las metas establecidas. A modo de ejemplo se plantea el siguiente cuadro:

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
Actividades de reforzamiento en el manejo de competencias matemáticas		

RECUERDA: El diseño de estrategias y acciones incluye a todos los estudiantes, poniendo especial dedicación a los estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje, bajo el principio "Todos podemos aprender, nadie se queda atrás".

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

1.4 COMPROMISO 02: 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 institución educativa tomando como referencia los estudiantes que tenían matriculados en el año lectivo anterior.

La retención escolar es entendida como la capacidad que tiene el sistema educativo para lograr la permanencia de las y los estudiantes en las aulas, garantizando la terminación de ciclos y niveles en el tiempo previsto y asegurando el dominio de las competencias, capacidades y conocimientos correspondientes. Por tanto, 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, abriga la necesidad de instalar un fuerte debate acerca de las certezas e incertidumbres existentes al respecto.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 institución educativa demuestra disminución del porcentaje de estudiantes que abandonaron los estudios en comparación al año anterior.

¿Cómo se implementa?

PASO 1:

El equipo directivo consolida el reporte de estudiantes que han desertado de la IE. Esta información es brindada por los docentes en la semana de planificación.

2013				2014			
N° de estudiantes ratificados del 2012 al 2013	N° de estudiantes aprobados	N° de estudiantes Repitentes	N° de estudiantes retirados	N° de estudiantes ratificados del 2013 al 2014	N° de estudiantes aprobados	N° de estudiantes Repitentes	N° de estudiantes retirados
120	108	12	7	113			

- La expectativa es que el 2014 disminuya el número de estudiantes que se retiran de la IE.

PASO 2:

El equipo directivo debe revisar los porcentajes de retención de estudiantes reconociendo la importancia de lograr la permanencia de los mismos.

Con este reporte se elabora el diagnóstico y se focalizan las posibles causas de deserción. Es importante reflexionar con mayor énfasis sobre aquellas cuyo origen están en la misma institución educativa.

⁴ OEA – AICD “Estrategias y materiales pedagógicos para la retención escolar”. Pg 19

PASO 3:

En relación al diagnóstico se plantean metas cuantitativas que reflejen una disminución de estudiantes que desertan de la IE. Por ello es importante considerar estrategias que garanticen retención interanual

Por ejemplo:

Objetivos	Metas	Actividades	Cronograma	Responsables
Identificar a estudiantes de alto riesgo de deserción	70% menos de estudiantes que se retiran en relación al 2013	Aplicación de una ficha de seguimiento para los estudiantes de alto riesgo.		

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

1.5 COMPROMISO 3: USO EFECTIVO DEL TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

¿En qué consiste?

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

Cuando se hace referencia al tiempo en la escuela, este cobra un sentido particular en tanto que lo primordial son las experiencias significativas de aprendizaje, los cuales se realizan a partir de las interacciones entre los docentes y los estudiantes. Por lo tanto, el tiempo en la Institución Educativa se convierte en un recurso fundamental para el logro de los aprendizajes.

De acuerdo en los señalado en la Norma Técnica para el año 2014⁵, la calendarización en las instituciones educativas, que puede tener un manejo flexible, se realiza sobre la base del cumplimiento de horas lectivas mínimas establecidas en la Educación Básica, en las cuales se considera las fechas de inicio y término del año escolar clases, las jornadas de reflexión, día del logro y vacaciones de medio año para los estudiantes.

⁵ “Normas y Orientaciones para el desarrollo del año 2014 en la Educación Básica”

¿Cuál es la expectativa de avance del compromiso?

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

¿Cómo se implementa?

PASO 1:

El equipo directivo ajustará en la semana de planificación, la calendarización del año escolar con el objetivo de dar cumplimiento a las horas lectivas en la IE y en el aula, comprometiendo para ello a la comunidad educativa.

EJEMPLO DE CALENDARIZACIÓN DEL AÑO ESCOLAR

MES	DÍAS DEL MES																															N° días	EBR		
																																	Initial	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 horas mínimas de acuerdo al DS N° 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 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 de logro, vacaciones estudiantiles de medio año, 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 NIVEL INICIAL

SEMESTRE	BIMESTRE / TRIMESTRE	Nº DÍAS LECTIVAS		Nº DÍAS IMPREVISTAS		Nº DÍAS EFECTIVAS		Nº 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 03 marzo al 25 julio	Del 03 marzo al 16 mayo	52	104	6	10	46	94	230	225	230	470
	Del 19 mayo al 31 julio	52		4		48		240	250	240	
Del 13 agosto al 17 diciembre	Del 01 agosto al 17 oct.	55	98	10	12	45	86	225	225	225	430
	Del 20 octubre al 17 dic.	43		2		41		205	200	205	
TOTAL		202	202	22	22	180	180	900	900	900	900

PASO 2:

De existir dificultades y/o situaciones que perjudiquen el normal desarrollo de las clases, es imprescindible establecer mecanismos y estrategias para la recuperación de las jornadas efectivas de aprendizaje.

Debe existir compromiso por parte de los docentes para cumplir con las estrategias planteadas, entendiendo que la institución educativa garantiza la recuperación de jornadas no laboradas para cumplir con el **100%** de horas efectivas establecidas.

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

1.6 COMPROMISOS 4, 5 Y 6: USO EFECTIVO DEL TIEMPO EN EL AULA, USO ADECUADO DE RUTAS DE APRENDIZAJE DE COMUNICACIÓN Y MATEMÁTICA, 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 (Progreso anual de aprendizajes y Retención interanual de estudiantes), por ello se ha planteado una estrategia común para su desarrollo y consecución.

	COMPROMISO 4 USO EFECTIVO DEL TIEMPO EN AULA	COMPROMISO 5 USO ADECUADO DE RUTAS DE APRENDIZAJE DE COMUNICACIÓN Y MATEMÁTICA	COMPROMISO 6 USO ADECUADO DE MATERIALES
¿En qué consiste el compromiso?	<p>Es el acompañamiento y monitoreo a la práctica docente que desarrolla el equipo directivo, para verificar el tiempo efectivo dedicado a las actividades de aprendizaje significativo en el aula, disminuyendo las prácticas rutinarias.</p> <p>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 espacios de aprendizaje. Tanto docentes, como estudiantes dedican una considerable parte del tiempo en el aula al desarrollo de acciones rutinarias no académicas, por ejemplo: tomar lista de asistencia, administrar la disciplina, copiado, etc., por ello resulta necesario enfatizar la importancia del uso efectivo del tiempo en el aula en actividades generadoras de aprendizaje significativo.</p>	<p>El equipo directivo lidera el mejoramiento de las prácticas pedagógicas en la institución educativa a partir del uso de las rutas de aprendizaje para el desarrollo de las competencias de comunicación, matemática y ciudadanía; en las demás competencias se aplica el Diseño Curricular Nacional..</p> <p>Las Rutas de Aprendizaje son herramientas pedagógicas de apoyo a la labor del docente en el logro de los aprendizajes, contienen: el enfoque, las competencias, las capacidades y sus indicadores, los estándares a lograr al término de cada ciclo.</p> <p>El detalle de las rutas que recibe cada docente se encuentra en el anexo 4 de la Norma Técnica “Normas y Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2014 en la educación básica”.</p>	<p>Supone que 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</p> <p>Los materiales y recursos educativos son medios que facilitan el logro de aprendizajes de los estudiantes, complementando la acción pedagógica del docente. Comprenden a 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 a nivel nacional. En este sentido, es fundamental que el equipo directivo reconozca y valore la importancia de su uso por parte de todos los docentes.</p> <p>El detalle de los materiales entregados por el Ministerio de Educación se encuentra en el anexo 4 de la Norma Técnica “Normas y Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2014 en la educación básica”.</p>
¿Cuál es el indicador del compromiso?	Porcentaje de tiempo dedicado a actividades académicas.	Porcentaje de docentes que incorporan el contenido de las rutas de aprendizaje en la programación y ejecución curricular.	Porcentaje de docentes que hacen uso adecuado de los materiales educativos en el desarrollo del proceso pedagógico.
¿Cuál es la expectativa de avance?	La institución educativa demuestra reducción considerable en el tiempo que dedican los docentes a actividades no académicas, poniendo énfasis en el	La institución educativa demuestra incremento en el número de docentes que incorporan las orientaciones de las rutas de aprendizaje en la programación y ejecución	La institución educativa demuestra incremento en el número de docentes que hacen uso pertinente y articulado al proceso pedagógico de los materiales educativos; producto

	desarrollo de actividades significativas de aprendizaje; producto del acompañamiento y monitoreo del equipo directivo.	curricular; producto del análisis y revisión de las mismas durante las jornadas de reflexión y el acompañamiento del equipo directivo.	de la revisión de los mismos durante las jornadas de reflexión y el acompañamiento del equipo directivo.
¿Cómo se implementan estos compromisos?			
Paso previo	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>RECUERDA: En la recepción de materiales y recursos educativos pueden participar los padres de familia, representantes de los CONEI o comités de aula, quienes 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.</p> </div>	<p>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.</p> <p>Debe además registrar la llegada de los materiales educativos a la institución en el Sistema de Información para la Distribución de Materiales y Recursos Educativos o en los mecanismos alternativos que se definan para zonas de limitada conectividad.</p>	
Paso 1	<p>Durante la semana de planificación, el equipo directivo organiza y lidera espacios de inter aprendizaje con los docentes para la revisión de las rutas de aprendizaje y materiales educativos. Asimismo, orienta y acompaña el proceso de programación curricular de los docentes a fin de incorporar las rutas de aprendizaje y los materiales educativos como herramientas valiosas en el proceso pedagógico⁶. Resulta importante enfatizar durante este proceso 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, la escucha pasiva y/o la memorización no deben ser centrales ni ocupar el mayor tiempo disponible, permitiendo que los estudiantes aprovechen al máximo el tiempo dedicado a los procesos pedagógicos.</p> <p>Para el desarrollo de estas acciones el director puede organizar grupos de docentes por grados, por áreas o de acuerdo a la configuración propia de la institución educativa.</p>		
Paso 2	<p>El equipo directivo formula cuáles serán las acciones de acompañamiento a los docentes que desarrollará durante el año escolar, para lo cual establecerá un rol de visitas al aula y el número de docentes a los que acompañará, tomando en cuenta la configuración de su institución educativa.</p> <div style="border: 1px solid orange; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p>RECUERDA: Al plantear las visitas de acompañamiento es importante plantear claramente el objetivo del mismo, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. </div>		
Paso 3	Las actividades de acompañamiento formuladas por el equipo directivo serán presentadas durante la		

⁶ A fin de contribuir en el fortalecimiento de capacidades, la plataforma web del Ministerio de Educación PERÚEDUCA (<http://www.perueduca.pe/>) cuenta con espacios de consulta para atender las inquietudes de los docentes en la aplicación de las rutas de aprendizaje.

	1° Jornada de Reflexión a fin de informar e involucrar a los docentes en su desarrollo.
Paso 4	<p>El equipo directivo realiza las actividades de acompañamiento y monitoreo pedagógico (REVISAR CAPÍTULO II), identificando las estrategias efectivas y dificultades que se presentan en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducir el tiempo dedicado a actividades no académicas. - Incorporación de las rutas de aprendizaje y materiales educativos en el proceso pedagógico. <p>Este proceso es formativo, no tiene un fin fiscalizador, el docente debe sentir que el acompañamiento mejora su desempeño.</p> <p>Posteriormente se realiza la retroalimentación al respecto de la visita, considerando sugerencias y recomendaciones pertinentes a la realidad del aula e institución educativa.</p>

1.7 COMPROMISO 7: GESTIÓN DEL CLIMA ESCOLAR FAVORABLE AL LOGRO DE 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 derechos, cumplimiento de los deberes y la no violencia escolar. Promueve la identificación de rasgos del clima escolar a través de la encuesta de percepción del clima, que estará anexada al Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes. A partir de ello, establece acciones para la mejora del clima escolar.

Se entiende como clima escolar positivo, la percepción de los estudiantes sobre la institución educativa, se caracteriza por considerarla un lugar acogedor que brinda oportunidades para el desarrollo de las habilidades y competencias, confianza en la relevancia de lo que se aprende o en la forma en que se enseña. Los estudiantes se sienten protegidos, acompañados y queridos.

¿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 institución educativa.	La institución educativa demuestra incremento en el porcentaje de estudiantes y docentes que perciben un nivel adecuado de respeto y buen trato en la institución educativa ; producto de la implementación de acciones para mejorar el clima.

¿Cómo se implementa?

PASO 1:

En la semana de planificación, es importante considerar la preparación de acciones para la buena acogida a los estudiantes con el fin de generar buenas condiciones para el aprendizaje y el hecho de sentirse reconocidos en su diversidad.

Por otro lado, se realizan las coordinaciones necesarias para la aplicación de la encuesta de percepción sobre el clima considerando que puede ser muestral o a todo el estudiantado dependiendo de las características de la institución. Es importante tener en cuenta lo trabajado en la *Guía para una escuela acogedora e integradora desde el inicio del año escolar* (http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/guia_buena_acogida_25_2_13.pdf) y el *Fascículo de gestión de los aprendizajes para las instituciones educativas* (2013) <http://www.perueduca.pe/documents/10191/a512d434-4866-4d67-a795-2d0d709b9c69>

PASO 2:

El equipo directivo organiza la aplicación y procesamiento de encuesta breve que recoge percepciones de los estudiantes y docentes sobre el clima escolar (respeto y buen trato) en la IE. Este instrumento sobre clima escolar dirigido a estudiantes recoge su percepción como una oportunidad para desarrollar estrategias pertinentes para mejorar el clima escolar. Resulta importante que esta encuesta se aplique previa a 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 escuela. 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 lo vamos a compartir**. 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.

¡Gracias por tu colaboración!

Indicar:

NIVEL:

GRADO:

SECCIÓN:

Antes de comenzar, practica tus respuestas con estos ejemplos:

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

N°	Enunciados	¡NO!	No	Más o menos	Sí	¡Sí!	Puntaje (no llenar esta casilla)
	A NIVEL DE LA ESCUELA						

1	Me gusta estar en el colegio.						
2	Siento que soy importante para mi colegio.						
3	Siento que mi opinión es valorada.						
4	Las reglas en mi colegio son justas.						
5	Todos cumplimos las normas de convivencia del colegio						
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 subdirector me tratan bien						
10	Me llevo bien con mis compañeros						
							Total

PASO 3:

El equipo directivo a partir de la información recabada, realiza el diagnóstico del Clima Escolar de la institución educativa, de acuerdo a la siguiente guía:

1°: Luego de la aplicación de la encuesta, coloque el puntaje obtenido por pregunta en la última columna de la encuesta, teniendo en cuenta lo siguiente:

- 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°: En la casilla **Total**, sume los puntajes obtenidos por pregunta. **Ojo, no sumarle el puntaje del ejemplo.**

3°: Sume todos los puntajes obtenidos por encuestas y divídalo por el total de encuestas aplicadas.

4°: Una vez obtenido el puntaje general de la escuela, identifique a qué grupo pertenece:

1. **Clima Escolar destacado** (31 – 40 puntos). Las relaciones interpersonales en la escuela es la adecuada. Las normas de convivencia están bien establecidas y se cumplen. Docentes y estudiante siente que son parte importante de la escuela y participan en las decisiones.
2. **Clima Escolar previsto** (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 proceso** (11 – 20 puntos). La escuela presenta algunas deficiencias 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	$\frac{77}{4} = 19.25$	19.25 = Clima escolar en proceso
Encuesta 2	20			
Encuesta 3	18			
Encuesta 4	24			

PASO 4:

Teniendo como insumo los resultados de la encuesta, el equipo directivo y los docentes formulan estrategias para mejorar el clima escolar en la IE durante la jornada de reflexión, enfatizando en la importancia de mantener un espacio armonioso como elemento que contribuye directamente al logro de aprendizajes.

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

1.9 COMPROMISO 8: ELABORACIÓN PARTICIPATIVA DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS.

¿En qué consiste el compromiso?

El equipo directivo lidera la elaboración del Plan Anual de Trabajo (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 incluyendo: i) la elaboración y/o revisión del diagnóstico de la institución educativa; 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, involucrando a todos los integrantes de la comunidad educativa para que cada uno asuma sus responsabilidades desde el rol que le corresponde.

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es la 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 cumplimiento administrativo, sino es la expresión del accionar de la IE para la mejora de los aprendizajes.

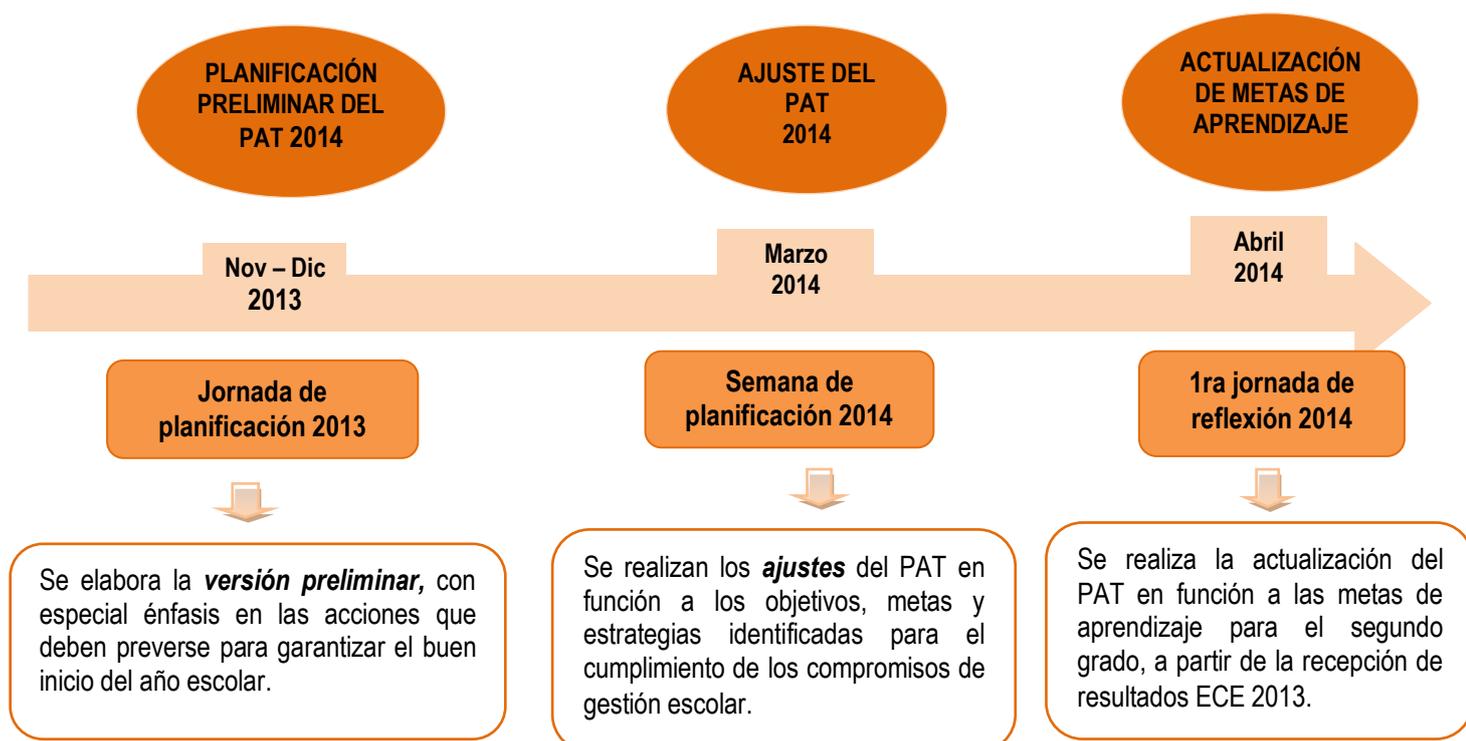
Es un instrumento de gestión, derivado del PEI que contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y programadas para ser alcanzadas durante el año escolar.

Se caracteriza por ser:

- ✓ Funcional
Es decir que sea eficaz, útil, práctico y sencillo, que todos lo puedan entender y manejar.
- ✓ Articulador
Debido a que todas las acciones propuestas en el PAT se articulan en función a un objetivo común “lograr las metas de aprendizaje”.
- ✓ Participativo
Debido a que se elabora, ejecuta y evalúa con la participación de toda la comunidad educativa.

Es importante considerar que la programación de acciones para el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar encuentra en el PAT el espacio para hacerse visibles físicamente y cobrar vida, considerando que es la plataforma donde descansan la totalidad de los compromisos en lógica de documento de programación que orienta la vida de la institución educativa.

El plan anual de trabajo tiene como proceso de elaboración tres momentos, tal como lo demuestra el gráfico:



¿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 institución educativa demuestra incremento en el porcentaje de docentes que participan en la elaboración del PAT bajo el liderazgo del equipo directivo.
---	---

¿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 la reflexión sobre el sentido articulador y participativo del PAT, así como para su elaboración y/o revisión.

El proceso de elaboración y/o revisión se da como producto de la fusión y empalme tanto de los objetivos, metas, acciones, cronograma y responsabilidades resultantes de cada uno de los siete compromisos anteriores. Lo que implica básicamente el ordenamiento y organización del contenido.

Para lo cual se sugiere utilizar el siguiente formato:

N°	COMPROMISO	DIAGNÓSTICO		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 Plan Anual de Trabajo con participación de los docentes (PAT)							

La elaboración del PAT A partir de esta matriz será más sencilla, bajo el contenido propuesto en la Norma Técnica del año escolar 2014 (ítem 6.2.8).

NOTA IMPORTANTE: Los pasos que continúan corresponden a las fases de MONITOREO, BALANCE Y RENDICIÓN DE CUENTA que son comunes a TODOS LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR, por ello se explicitan en éste acápite.

PASO 02

El equipo directivo convoca a la PRIMERA JORNADA DE REFLEXIÓN, la misma que se constituye en un espacio de inter aprendizaje 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 institución educativa 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 institución educativa, las mismas que son incorporadas al PAT.
3. El equipo directivo presenta la propuesta de acciones de acompañamiento a la práctica docente que realizará, consensuando con los mismos su ejecución.

PASO 03

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 dos instrumentos:

1. Ficha de acompañamiento a la práctica docente (ver CAPÍTULO II).
2. Ficha de monitoreo a las acciones previstas en el PAT para el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.

Adicionalmente, convoca a la SEGUNDA JORNADA DE REFLEXIÓN, la misma que se constituye en el espacio de inter aprendizaje para:

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, realizando los ajustes que fueran necesarios.
3. Organizar el PRIMER DÍA DE LOGRO con la participación de toda la comunidad educativa.

PASO 04

El equipo directivo convoca a la JORNADA DE REFLEXIÓN-PLANIFICACIÓN, la misma que se constituye en un espacio de inter aprendizaje 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 son vistos por 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 I semestre - Julio

Es la socialización de los avances existentes a partir de las actividades desarrolladas desde el mes de marzo.

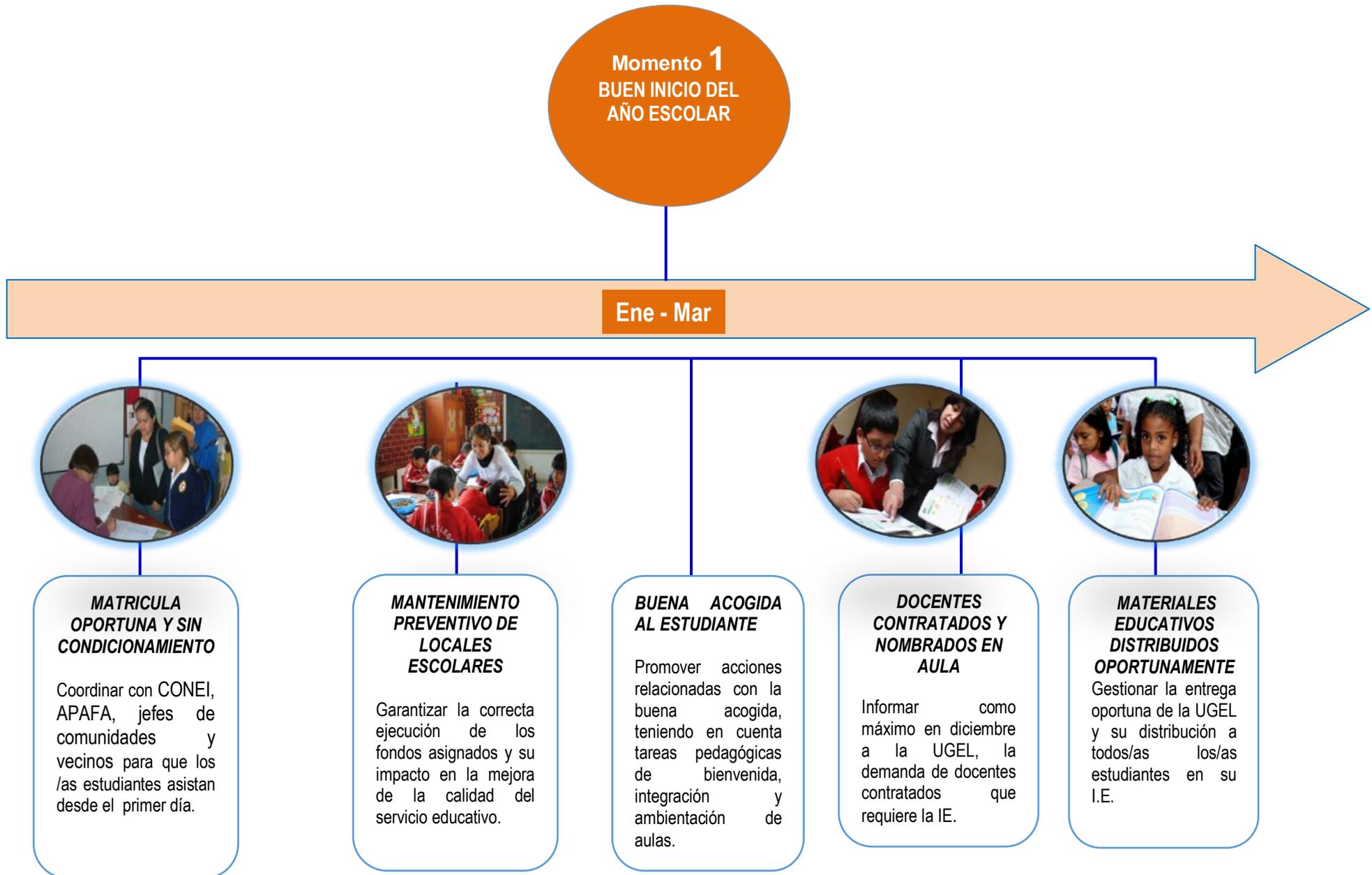
Segundo “Día del Logro” al finalizar el II semestre – Noviembre o Diciembre

Es para compartir los resultados finales del período escolar. Se revisan las estrategias empleadas a lo largo del año y se toman acuerdos sobre las estrategias que se adoptarán el siguiente año para fortalecer los aprendizajes de todos los y las estudiantes y las medidas de apoyo que se implementarán para sostener a aquellos niños y niñas que presentan dificultades.⁷

El siguiente gráfico explicita las acciones establecidas en el PAT y que serán desarrolladas por la IE en el marco del cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en lógica de temporalidad.

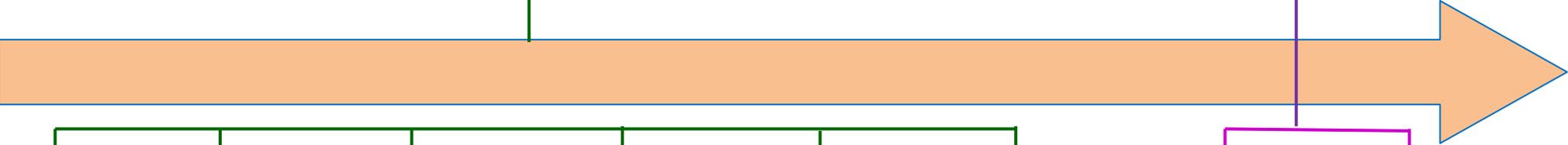
⁷ Fascículo para la gestión de los aprendizajes. Ministerio de Educación. 2013. Pág. 73

Tareas del equipo directivo durante el año escolar 2014



Momento 2
CAMPAÑA POR LOS
APRENDIZAJES
FUNDAMENTALES Y
LA ESCUELA QUE
QUEREMOS

Momento 3
BALANCE DEL
AÑO ESCOLAR Y
RENDICIÓN DE
CUENTAS



Semana de Planificación

Revisión del PAT

03-07 MAR

Jornada de Reflexión

Coordinar, ejecutar y evaluar la primera Jornada de Reflexión para presentar metas y definir compromisos con y ante la comunidad educativa

ABRIL

(Al culminar el primer semestre)

Evaluación de los y las estudiantes.

Conformar y liderar un equipo de trabajo encargado de organizar la evaluación de los estudiantes. Generar reflexión y toma de decisiones a partir de los resultados.

(Al culminar el primer semestre)

1º Día del logro

Organizar, ejecutar y evaluar el día de logro a partir de la delegación de responsabilidades.

JULIO

(Vacaciones de medio año)

Jornada de reflexión y ajuste de planificación

Coordinar, ejecutar y evaluar la segunda Jornada de Reflexión con docentes, para hacer balance de los compromisos e indicadores de gestión y acciones para la mejora de los aprendizajes.

JUL - AGO

Evaluación de los/as estudiantes donde no se aplica ECE

Solicitar a los/as docentes la elaboración de pruebas. **ECE.** Coordinar la aplicación de la ECE

OCT - NOV

2º Día del Logro en el Marco de la Clausura Escolar.

Organizar, ejecutar y evaluar el día de logro en el marco de la rendición de cuentas y la clausura escolar.

DIC

Planificación del próximo año escolar y buen inicio.

(Elaboración del PAT). Liderar la elaboración y/o reajuste del PAT.

DIC

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

2.1 ¿CÓMO SE DEFINE 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, buscando lograr el cambio de los patrones de conducta. Este proceso se produce a través del diálogo y del intercambio de experiencias a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico reflexivo y de trabajo colaborativo.

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, el uso adecuado de las rutas de aprendizaje, los materiales y recursos educativos.

La relación profesional entre el equipo directivo y los docentes se caracteriza principalmente por ser horizontal y respetuosa, estando ausentes niveles de superioridad y jerarquía; la comunicación es abierta, asertiva y empática. Se desarrolla en un clima de respeto y confianza mutua.

El acompañamiento pedagógico juega un papel fundamental en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente, especialmente en el desarrollo de competencias y conocimientos que posibiliten enriquecer la práctica docente.

Monitoreo pedagógico

En el marco de la enseñanza – aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones⁹. Asimismo, puede ser definido 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.

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión, y es un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo, tanto a nivel de la dimensión “gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, como, en la dimensión “orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes”; a decir desempeño: “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” entre otros.

⁸ Directiva de Año Escolar 2014. Llámese equipo directivo en los casos en que existe únicamente el director o en los casos en los que existe tanto director, como sub directores, director administrativo, coordinadores que se configuran como un equipo.

⁹ Lineamientos y Estrategias Generales para la Supervisión Pedagógica.

¿Quiénes realizan el acompañamiento y monitoreo pedagógico?

En la institución educativa realizan acciones de acompañamiento y monitoreo los miembros del equipo directivo, liderados por el Director.

¿Cuáles son las características del acompañamiento y monitoreo pedagógico?

- ✓ **Sistemático y pertinente:** Supone un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de caracterizar las fortalezas y las debilidades de la práctica pedagógica de cada docente.
- ✓ **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, promueve 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, ejecución (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, se sugiere se ejecute prioritariamente entre los meses de abril a noviembre, como parte de la segunda fase: aprendizajes fundamentales y la escuela que queremos.

2.2 ¿QUÉ ACCIONES DE ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO SE SUGIEREN DESARROLLAR?

Para definir las acciones de acompañamiento pedagógico, se sugiere tomar como referencia los criterios y preguntas clave planteadas en el siguiente cuadro:

Criterios sugeridos para plantear acciones de acompañamiento pedagógico	Preguntas claves para las acciones
Determinación de los objetivos: <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?
Organización de la intervención: <ul style="list-style-type: none">✓ Estrategias, instrumentos, recursos, materiales, contenidos en relación a los propósitos que aseguren una atención individualizada y diferenciada del director docente.✓ Cronograma de principales	<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 realizaría esta

actividades a desarrollar.	intervención?
Determinación de la estrategia de seguimiento y evaluación del docente acompañado: ✓ Situación inicial de los docentes y estudiantes. ✓ Situación progresiva del docente y estudiantes. ✓ Situación final de los docentes y estudiantes.	✓ ¿Cuál es la situación inicial del docente y sus estudiantes y cuál es nuestra meta? ✓ ¿Qué evalúo?, cómo me doy cuenta que los docentes y estudiantes van progresando? ✓ ¿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 de la visita realizada.

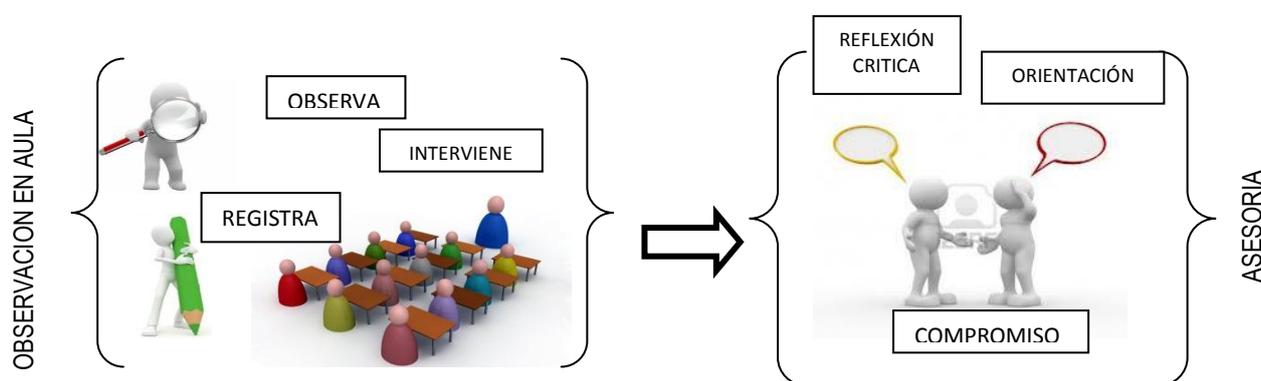
Tiene como propósito identificar fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ. Así como contar con información confiable y oportuna y prestar ayuda pedagógica para el mejoramiento de los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes.

Para ello se sugiere:

- Determinar el número de docentes a visitar y la frecuencia de las visitas, considerando varios aspectos, de preferencia las secciones con bajos logros en los aprendizajes de los estudiantes en comunicación y matemática.
- La visita es continua y sistemática, toma en cuenta los resultados de la anterior para planificar la siguiente, a fin de evidenciar la mejora de la práctica del docente acompañado y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.
- La visitas consta básicamente de tres momentos:
 - Primer momento: coordina y dialoga con el docente sobre los propósitos de la visita de aula.
 - Segundo momento: Observación, registro, intervención
 - Realizar una observación participante, de acuerdo a lo planificado, e interviniendo oportunamente. Registrar en la ficha los hechos pedagógicos observados en el proceso de enseñanza aprendizaje, centrando la mirada en el aprendizaje del niño y el desempeño docente de acuerdo a las competencias priorizadas.
 - Realizar un análisis de la situación de acuerdo a lo registrado, formulando preguntas generadoras de diálogo para reflexionar sobre la práctica docente.
 - Programar y realizar con el docente el desarrollo de sesiones compartidas y/o demostradas, considerando la presencia permanente y activa del docente en el aula con la finalidad de mantener el liderazgo del mismo.
 - Al terminar la jornada de observación coordina con el docente un espacio para promover un espacio de reflexión sobre la práctica pedagógica desarrollada.
 - Tercer momento: asesoría personalizada

- Se inicia la asesoría generando espacios que le permitan al docente autoevaluar su práctica pedagógica. Es necesario hacer preguntas que hagan referencia a las posibles causas que originaron el hecho, desde la posición de los diferentes actores o involucrados, identificando en el diálogo los efectos provocados y las acciones a seguir, mejorar o modificar para el logro de aprendizaje en los estudiantes.
- Establecer compromisos a desarrollar tanto por el docente acompañado como por el Director hasta la próxima visita, la misma que se inicia con la revisión de los compromisos establecidos.

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



2. Jornadas de reflexión

Es una actividad de análisis, autoevaluación, y reflexión que realiza la institución educativa, con la participación de los directivos, docentes, padres de familia, estudiantes y líderes de la comunidad. Esta jornada permite identificar los aspectos de la gestión pedagógica que hay que fortalecer, mejorar o cambiar¹⁰.

Se constituye en un espacio de intercambio e interaprendizaje. Es institucional puesto que involucra al equipo pedagógico en pleno bajo la conducción del equipo directivo.

Tiene la finalidad de generar el análisis crítico y reflexivo respecto de los resultados del proceso de acompañamiento en aula, con énfasis en los compromisos de gestión: (4) uso efectivo del tiempo en el aula, (5) uso adecuado de las rutas de aprendizaje y (6) uso adecuado de los materiales y recursos educativos. Además, es el espacio para la reflexión y la toma de decisiones del equipo directivo y docente respecto de la implementación de los cinco compromisos restantes; todos ellos 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 Institución Educativa que permita las mejores condiciones para el desarrollo de la Jornada: un aula (de preferencia amplia) o un auditorio con mobiliario suficiente para todos los participantes.

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

¹⁰ Fascículo para la gestión de los aprendizajes – Ministerio de Educación – Año 2013 – pag. 39

- a) Primera jornada, de preferencia durante el mes de abril, habiendo recibido la institución educativa los resultados de la ECE 2013. Tiene la finalidad de 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.
- b) Segunda jornada, de preferencia durante el mes de julio, que permita reflexionar sobre los resultados del acompañamiento pedagógico y la ejecución de acciones realizadas en la institución educativa para la mejora de los aprendizajes.

En las instituciones unidocentes y multigrado, recomendamos 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 la Jornada y el establecimiento de acuerdos.

Adicionalmente, el equipo directivo puede utilizar otras estrategias para el acompañamiento de la práctica docente, entre otras:

Estrategia	Propósito
Observación entre pares	Favorece la reflexión y la construcción colegiada de los saberes pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo, en situaciones auténticas de enseñanza.
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. Promover la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación acción en aula.

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

Se sugiere una herramienta de acompañamiento y monitoreo que permite 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). La propuesta de instrumento es básico, en este sentido, la institución educativa puede adicionalmente incorporar aquellos que considere necesarios.

- a. **Ficha de acompañamiento y monitoreo al docente**, herramienta orientada 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 contiene los siguientes aspectos:
 - Programación curricular de aula
 - Uso efectivo del tiempo en el aula
 - Uso adecuado de las rutas de aprendizajes
 - Uso adecuado de los materiales y recursos educativos
 - Clima de aula.

FICHA DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO AL DOCENTE

I. DATOS GENERALES

A. Datos de la sesión observada → Datos a ser registrados mediante 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 ()	Primaria ()	Secundaria ()	4. Grado(s) o año(s) observado(s) en el aula:		5. Sección:	
6. Turno	Mañana ()	Tarde ()	7. Tiempo de duración de la sesión observada:		_____ hrs., _____ min.		
→ La siguiente pregunta se responde CONSULTANDO al docente observado			a. Mujeres		9. Cantidad de estudiantes asistentes a la sesión observada:		a. Mujeres
8. Cantidad de estudiantes matriculados en la sección:			b. Hombres				b. Hombres
			c. Total				c. Total
→ La siguiente pregunta se responde CONSULTANDO al docente observado			a. Mujeres		11. Cantidad de estudiantes inclusivos asistentes a la sesión observada:		a. Mujeres
10. Cantidad de estudiantes inclusivos matriculados en la sección:			b. Hombres				b. Hombres
			c. Total				c. Total

II. DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE

A. Estrategias metodológicas empleadas por el docente → Datos a ser registrados mediante la OBSERVACIÓN		
	Sí	No
1	Al iniciar la sesión el o la docente motiva y genera el interés y la atención de los estudiantes	
2	A continuación, el o la docente comunica a los y las estudiantes los aprendizajes que se esperan lograr en la sesión	
3	El/la docente utiliza diversas formas de organización de los estudiantes: trabajos individuales, trabajos en grupos pequeños, grandes, con toda el aula, etc.	
4	¿El/la docente observado brinda atención simultánea y diferenciada a sus estudiantes?	
5	→ La siguiente pregunta sólo se realiza en el caso de estar en un aula unidocente o multigrado . En caso contrario, pasar a pregunta 7 El/la docente observado/a brinda atención simultánea y diferenciada a los y las estudiantes de acuerdo a los ciclos y/o grados	
6	El/la docente recoge e incorpora permanentemente los conocimientos previos de los/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 EBR y/o EIB (uso del juego, del error, la resolución de problemas, entre otras)	
9	El/la docente ha seguido una secuencia didáctica que corresponde al desarrollo de los aprendizajes propuestos.	
10	→ La siguiente pregunta sólo se realiza en el caso de encontrarse en una IEEIB . En caso contrario, pasar a la sección B El/la docente evidencia el uso planificado de la lengua originaria y el castellano 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 durante el uso de los materiales en función del aprendizaje a 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 los y las estudiantes en el momento oportuno.	
5	El/la docente adecua el uso del material educativo considerando la realidad de los estudiantes	

C. Gestión del tiempo para los aprendizajes → Registrar estos datos a partir de la OBSERVACIÓN

		Sí	No
1	→ 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 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 esté desarrollando 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 esté desarrollando la sesión)		
5	Anotar si se dieron interrupciones al desarrollo de la sesión → En el caso de respuesta afirmativa, continuar. En caso contrario pasar a pregunta 7		
6	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 los y las 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 los y las estudiantes.		
5	El/la docente recurre a normas y acuerdos que ayuden a mejorar la convivencia en el aula		

F. Planificación → Datos a ser registrados CONSULTANDO al docente

		Sí	No
1	¿Las actividades planificadas para la sesión, incorporan los contenidos de las rutas de aprendizaje? → En caso de respuesta afirmativa, continuar. En caso contrario pasar a pregunta 2 ¿De qué manera?		
2	¿Las actividades desarrolladas en la sesión, están incluidas en algún documento de planificación? → En caso de respuesta afirmativa, continuar.		
3	¿Cuál es? → No leer las opciones		
	a. Sesión de aprendizaje		
	b. Carpeta pedagógica		
	c. Unidades de aprendizaje		
	d. Proyecto		
	e. Diario de clase		
	f. Otros → Anotar en el siguiente espacio		

→ No olvidar: Anotar el tiempo de duración de la sesión observada (Página 1: Sección I.B. Datos de la sesión observada, pregunta 7) y registrar la cantidad de estudiantes matriculados y la cantidad de estudiantes que asistieron a la sesión observada (Página 1: Sección I.B. Datos de la sesión observada, preguntas 8 y 9).

III. CONCLUSIONES GENERALES PRODUCTO DE ASESORÍA PERSONALIZADA

BIBLIOGRAFIA

- CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN (1997) "Proyecto Educativo Nacional".
- CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN (2012) "Campaña por la Mejora de los Aprendizajes: Reporte de percepciones y recomendaciones". Edt. Arte Perú E.I.R.L. Lima Perú.
- INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN (2000) Gestión educativa estratégica, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 02. Buenos Aires. UNESCO. 36Pp.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2012) Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las Instituciones Educativas. Lima Perú, 79 Pp.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2013) Estrategias para el Desarrollo de las Instituciones Educativas. Plan Escuela. Documento de Trabajo. Lima. Agosto. Pp 24
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2011) Manual de Jornada de Reflexión. "Definiendo Planes de Mejora y Compromisos para el Logro de los Aprendizajes".
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2012) "Plan Estratégico Sectorial Multianual" (PESEM). Lima. Perú
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009) Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) Segundo grado de primaria Cuarto grado de primaria de IE EIB- Lima Perú. 79Pp.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010) Plan de Gestión del Riesgo en Instituciones Educativas. Guía Metodológica para elaboración participativa. Lima Perú. 37 Pp
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010) Gestión del Riesgo para Instituciones Educativas. Guía para docentes de la Educación básica regular. Lima Perú. 90 Pp

MINISTERIO DE SALUD	(2010) Guía Técnica de Gestión de Promoción de la Salud en Instituciones Educativas para el Desarrollo Sostenible Lima Perú. 90 Pp
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	(2 012) “Criterios De Buenas Prácticas De Dirección Escolar”. Documento de trabajo
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	(2012) “Directiva N° 014”
RODRÍGUEZ MOLINA	(2012) Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y Educadores. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica. Colombia. Mayo-agosto. pp. 253-267
SYLVIA SCHMELKES	(1 994) “Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas”. Editor Carlos E. Paldao. 94pp.
MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL	(2 008) Orientaciones para la elaboración del plan estratégico de transformación escolar. Escuelas de calidad. México. 151 Pp.

PÁGINAS 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.cambiamoslaeducacion.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>