



2010

4

# RUTAS HACIA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD

Guía para maestros y personal directivo





2010

4

# RUTAS HACIA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD

Guía para maestros y personal directivo

# 4 RUTAS HACIA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD

Guía para maestros y personal directivo

## CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN

Cuatro rutas para una educación de calidad

Enero 2010

### Presidente del CNE:

Andrés Cardó Franco

### Secretaría ejecutiva CNE:

Nanci Torrejón Muñante

### Coordinación general:

Hugo Díaz Díaz

### Elaboración de la Guía:

Luis Felipe González del Riego  
Collomp

### Validación:

Doris Vargas Horna

Jaime Castilla Barraza

### Equipo técnico CNE:

Francisco Marcone Flores

Candelaria Ríos Indacochea

### Cuidado de edición:

Mónica Delgado Ch.

### Fotografías:

Cortesía MED, Fe y Alegría,  
Fondep, IPAE y archivo CNE.

### Diseño:

Romy Kanashiro

### Corrección de estilo:

Edgar Saavedra

### Consejo Nacional de Educación

Av. De la Policía 577, Jesús María  
Lima- Perú

Teléfono: 261 9522

[www.cne.gob.pe](http://www.cne.gob.pe)

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de Avina.

Este documento puede reproducirse para difusión y debate siempre y cuando se mencione la fuente.

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2009-05444

Impresión: Raúl Peña S.A.C.

Av. Petit Thouars 2442 - Lince Tf.:4213661

**E**l Proyecto Educativo Nacional (PEN) es el resultado de un esfuerzo colectivo y de un consenso en donde intervinieron amplios sectores de la sociedad nacional en todo el país. Los proyectos educativos regionales (PER) se elaboraron o elaboran con el mismo sentido de consenso mayoritario, pero constituyen experiencias y procesos diferentes en cada una de las regiones.

El PEN, con sus objetivos estratégicos y resultados, le da un norte y un rumbo a la educación peruana. Algunas personas se desilusionan porque el PEN no se ha transformado u ocupado el lugar de los planes operativos del Ministerio de Educación

(MED) y de las direcciones regionales o del Plan Estratégico de Mediano Plazo. El PEN no es un plan operativo ni mucho menos un plan presupuestal: es un proyecto que nos da lineamientos, que nos proporciona fundamentos para precisar o elaborar políticas públicas que se deberán traducir poco a poco en los planes del MEF, el MED, las direcciones regionales y las UGEL.

Podríamos caer en el error de concebir que el PEN es un proyecto perfecto y estático en el tiempo, que es intangible hasta el 2021. La realidad social, económica, cultural no es estática, es cambiante, mucho más en este mundo globalizado que trata de salir de la crisis. En el discurso que





# Prólogo

el Presidente del CNE dio en el V Encuentro Nacional de Regiones, se planteó una serie de propuestas de políticas educativas de mediano plazo que enriquecen al PEN y a los PER.

El PEN no se va a desarrollar solamente desde el campo de las políticas públicas, la administración del Estado y la acción de la sociedad civil. El espíritu que anima al PEN y el logro de sus objetivos y resultados, también debe construirse desde abajo. Los docentes, los estudiantes, los padres de familia y toda la comunidad educativa tienen que participar. El Proyecto Educativo Nacional se construye realizando acciones que nos ayuden a mejorar la calidad

educativa dentro de un marco de inclusión.

*Cuatro rutas hacia una educación de calidad* es una guía para directivos y docentes de las instituciones educativas de la Educación Básica Regular. Esta propuesta se inscribe en la línea de concretar los planteamientos del PEN, de manera que puedan ser desarrollados desde la escuela. Las cuatro rutas están diseñadas para que los docentes reflexionen y trabajen sobre cuatro aspectos diferentes de la práctica educativa, en algún caso con la participación de los estudiantes, y consigan que nuestros estudiantes dentro de las instituciones educativas logren aprendizajes pertinentes y de calidad.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a la Asociación Avina, fundada por el ciudadano suizo Stephan Schmidheiny, con la finalidad de contribuir al desarrollo sostenible de América Latina. Sin su colaboración hubiese sido imposible la elaboración, validación y publicación de esta Guía.

También a los directivos y docentes de las quince instituciones educativas que participaron en la validación de esta Guía. Las experiencias que compartieron con nosotros, además de los documentos de la validación, confirman que se trata de un material valioso, listo para ser trabajado en la mejora de la calidad educativa.

## Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad

Partimos con la convicción de que:

“Tenemos por fin la oportunidad de cambiar juntos la educación peruana, de poner en marcha nuestro Proyecto Educativo Nacional. Vemos desde ahora el camino integral que exige mantener por quince años un mismo ideal, una misma meta: formar personas, ciudadanas y ciudadanos capaces de lograr su objetivos y construir una sociedad integrada y justa, con bienestar para todos y todas, un Perú libre de analfabetismo, con peruanos y peruanas que saben seguir aprendiendo más allá de la escuela, que se asumen con derechos y deberes, y pueden desarrollar plenamente su potencial desde que nacen”<sup>1</sup>.

## Apreciados maestros y maestras

Esta Guía pretende colaborar en la mejora de la educación peruana desde las aulas, conforme al Segundo Objetivo Estratégico del Proyecto Educativo Nacional. Se ha elaborado desde la experiencia de profesores y directivos que se han atrevido a emprender su tarea con la libertad que les brinda el Diseño Curricular Nacional 2008 y con el compromiso esperanzador en el Proyecto Educativo Nacional 2006-2021.

Convencidos de que el desarrollo del sistema educativo depende fundamentalmente de los maestros y las maestras, es preciso involucrarlos en la tarea de forjar el desarrollo del Perú y de todos y cada uno de los peruanos y peruanas desde las aulas y escuelas del país.

La mejora de la educación no depende totalmente del maestro o la maestra, ya que existen responsabilidades políticas fundamentales. Pero sí está en manos del magisterio nacional que el Proyecto Educativo Nacional se convierta en un movimiento ciudadano desde las aulas,

que le dé a las instituciones educativas y a las comunidades un renovado clima de civismo, democracia y convivencia pacífica y amable.

Son los maestros y las maestras quienes harán realidad los cambios que de verdad se gestan en el día a día en los encuentros con los alumnos. Los cambios educativos son tan importantes y tan urgentes para el desarrollo del Perú, que no pueden dejarse sólo en manos de políticos y economistas.

Por ello, esta Guía pretende ser un aporte para hacer juntos el cambio. No está terminada. Espera tu aporte y el aporte de muchos maestros que quieran asumir el reto, pues de lo contrario quedará sólo en buenas intenciones. La Guía quiere provocar una reflexión y autoevaluación de las prácticas docentes, y brindar herramientas que nos acerquen a los resultados esperados en el segundo objetivo del Proyecto Educativo Nacional: Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad.

# Presentación

## Organización de la Guía

*“El futuro del mundo se encuentra hoy en día en mi aula de clases”.*  
Iván Welton

La Guía está organizada en cinco secciones. En la primera se encontrará una pequeña presentación del Proyecto Educativo Nacional y de su Objetivo 2, y en las siguientes aparecen cuatro rutas para lograr que los estudiantes dentro de las instituciones educativas alcancen aprendizajes pertinentes y de calidad.

En cada una de estas rutas se encontrarán reflexiones surgidas de errores y aciertos de aportes de instituciones educativas, de colegas y de alumnos. También se hallarán estrategias, actividades y herramientas que pueden ayudar a andar por dichas rutas.

Si niños, niñas, adolescentes, padres, madres de familia, maestros y maestras de todas las instituciones educativas llevan a las aulas la esencia y las ideas reflejadas en el Proyecto Educativo Nacional, juntos lograremos que todas y todos los estudiantes alcancen aprendizajes pertinentes y de calidad.





# Proyecto Educativo

La educación peruana enfrenta problemas y desafíos enormes: contribuir a potenciar nuestra riqueza cultural –individual y colectiva–, disminuir las desigualdades sociales, generar condiciones para insertarse al mercado laboral y al mercado mundial, y propiciar la consolidación de una cultura democrática.

El Proyecto Educativo Nacional se sustenta en la firme convicción de que el cambio es posible. Es optimista sobre el futuro de nuestra educación y de nuestro país. Para ello se apoya en una visión realista de la situación actual así como de los recursos e iniciativas con que se cuenta desde ahora. Además, considera indispensable alimentar nuestro optimismo, creer que el cambio que requiere la educación peruana es posible y, en buena medida, está en manos del trabajo profesional y responsable de los maestros.

El Proyecto Educativo Nacional es un instrumento tanto para la formulación y ejecución de políticas públicas, como para la movilización ciudadana.

1. Es un acuerdo nacional en el que se reconoce la educación como un derecho individual y colectivo y expresa las principales aspiraciones de la sociedad peruana respecto al sentido y la función que deberá tener la educación en el largo plazo (hasta el 2021) en el desarrollo del país.
2. Es un instrumento marco que permite identificar y tomar decisiones necesarias para transformar integralmente la educación; trazar metas y asumir compromisos; formular y ejecutar políticas públicas; canalizar la movilización ciudadana en una misma dirección; y evaluar la acción educativa del Estado y de la sociedad.
3. Es una política de Estado en la medida de que la visión, las prioridades, las opciones y las decisiones de este Proyecto enmarcan, delimitan y orientan sucesivas políticas de gobierno y de sector en materia educativa, asegurando la continuidad y coherencia de los procesos iniciados en una perspectiva de a largo plazo.



## Visión del Proyecto Educativo Nacional

Todos desarrollan su potencial desde la primera infancia, acceden al mundo letrado, resuelven problemas, practican valores, continúan aprendiendo y se asumen ciudadanos con derechos y responsabilidades; en comunidades que cumplen sus deberes y un país que se desarrolla combinando su capital cultural con los avances mundiales.

# o Nacional

El objetivo del Proyecto Educativo Nacional se sitúa en dos dimensiones indisolubles y mutuamente influyentes: una educación para la realización personal de todos los peruanos y las peruanas, y una educación para la edificación colectiva de la democracia y del desarrollo del país.

La visión de la educación que asume el Proyecto Educativo Nacional tiene como trasfondo un desarrollo humano que implica: desarrollo económico y competitividad, equidad y bienestar, democracia y un Estado reformado al servicio de la integración nacional.

Para iniciar la transformación integral del sistema educativo, el Proyecto Educativo Nacional se impone prioridades planteadas en seis grandes líneas de trabajo:

1. Construir un **SISTEMA EDUCATIVO** que brinde resultados y oportunidades educativas de igual calidad para todos, ajena a cualquier forma de discriminación.
2. Convertir cada **ESCUELA** en un espacio de aprendizaje auténtico y pertinente, de creatividad e innovación

y de integración en una convivencia respetuosa y responsable en el ejercicio de deberes y derechos.

3. Impulsar una nueva imagen del **MAESTRO**, y brindarle mejores condiciones de trabajo, capacitándolo, acompañándolo, reconociéndolo por méritos y resultados, motivándolo a vivir la docencia con aspiraciones de excelencia profesional.
4. Organizar una **GESTIÓN** éticamente orientada, con participación, descentralizada y con más recursos, los cuales utiliza con eficiencia.
5. Propiciar la creación, la innovación y la invención en el ámbito de la **EDUCACIÓN SUPERIOR** con plena conciencia que debe ser un soporte para superar nuestra histórica situación de pobreza y para alcanzar el desarrollo social y la competitividad del país.
6. Romper las fronteras de una educación encerrada en las estrechas paredes de la escuela para fortalecer una **SOCIEDAD EDUCADORA**, que forma a sus ciudadanos, los compromete con su comunidad y dibuja la educación del futuro.



## Objetivo estratégico 2

### Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad

#### La calidad en educación

**S**e entiende la calidad educativa como el logro de aprendizajes, fruto de un proceso adecuado y eficaz, que responde a las necesidades y demandas de la sociedad en un contexto económico, político y cultural dado. La calidad depende de:

1. Las características y participación óptima de los elementos que participan en el proceso educativo (infraestructura, maestros, padres de familia, alumnos, mobiliario, equipos, libros, etc.)
2. Los efectos concretos positivamente valorados que se producen en las personas que intervienen –directa e indirectamente– en el proceso (aspiraciones, beneficios individuales y sociales, metas como relevancia, pertinencia, equidad y eficacia).

Por lo tanto, hablar de calidad educativa supone preguntas como: ¿qué modelo de hombre y de sociedad queremos?, ¿cómo se aprende?, ¿qué reproducir y que innovar en nuestra cultura? globalizado, producir conocimiento y generar riqueza para todos?, ¿cómo beneficiar, incluir y dar oportunidades a todos?, ¿cómo alimentar la democracia y la convivencia pacífica y solidaria?

La calidad educativa demanda de un consenso en torno a lo que nuestra sociedad quiere de la educación. He ahí el valor del Proyecto Educativo Nacional y de sus objetivos fundamentales, sobre todo del segundo.

Calidad educativa es hablar de equidad (igualdad de oportunidades y resultados educativos pertinentes para todos los peruanos) y de generación de instituciones educativas eficaces que potencien el desarrollo de las personas y aporten al desarrollo social.

La calidad educativa también demanda asegurar los otros objetivos del Proyecto Educativo Nacional: el desarrollo profesional docente y la revaloración de su papel; modificar los modelos de gestión y financiamiento de la educación nacional que garanticen ética pública, equidad y eficiencia; repotenciar la Educación Superior y su aporte al desarrollo socioeconómico y cultural a través de la investigación; y que toda la sociedad (Estado, magisterio, padres de familia, estudiantes, empresariado, iglesias, etc.), comparta el reto de formar ciudadanos informados, propositivos y comprometidos con el desarrollo y el bienestar.

La calidad es el eje de la propuesta del segundo objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional. Está centrada en la Institución Educativa, pues apuesta por el cambio y la renovación del sistema educativo desde adentro, desde el trabajo diario de maestros y alumnos. Plantea la

necesidad de transformar las instituciones de educación básica en organizaciones efectivas e innovadoras, capaces de ofrecer a todos sus estudiantes una educación pertinente que les permita realizar su potencial y aportar al desarrollo nacional.

## Resultados esperados

Para el 2021, el Objetivo 2 del Proyecto Educativo Nacional propone dos resultados, que servirán para monitorear el avance en su consecución:

### **Resultado 1: Todos logran competencias fundamentales para su desarrollo personal y para el progreso e integración nacional.**

En el año 2021, los y las estudiantes logran aprendizajes y despliegan competencias para su desarrollo personal, de su comunidad y del país. Para ello:

1. Se promoverán aprendizajes que ayuden a construir una identidad de país. Por un lado, habrá que elaborar currículos regionales adecuados a cada realidad y cultura, formulados de modo que puedan ser comprendidos por todos los ciudadanos, y que tengan como referencia un marco curricular nacional que establezca pautas y aprendizajes comunes para todo el país.
2. Se asegurarán aprendizajes de calidad, con metas comunes a nivel nacional y regional, para lo cual habrá que seleccionar concertadamente un conjunto de aprendizajes fundamentales acordes con el currículo y evaluarlos periódicamente mediante pruebas nacionales y regionales.
3. Se vinculará la educación básica con el proceso de desarrollo de la localidad o región, lo que supone asegurar aprendizajes que se organizan en torno a cada realidad económico-productiva local o regional; así como currículos y formación docente acordes a las demandas de desarrollo de ese entorno.

### **Resultado 2: Instituciones acogedoras e integradoras enseñan bien y lo hacen con éxito.**

En el año 2021, las instituciones educativas gestionan y aplican prácticas pedagógicas donde todos aprenden

bien, con éxito, de manera crítica y creativa, y con sentido intercultural. Para ello:

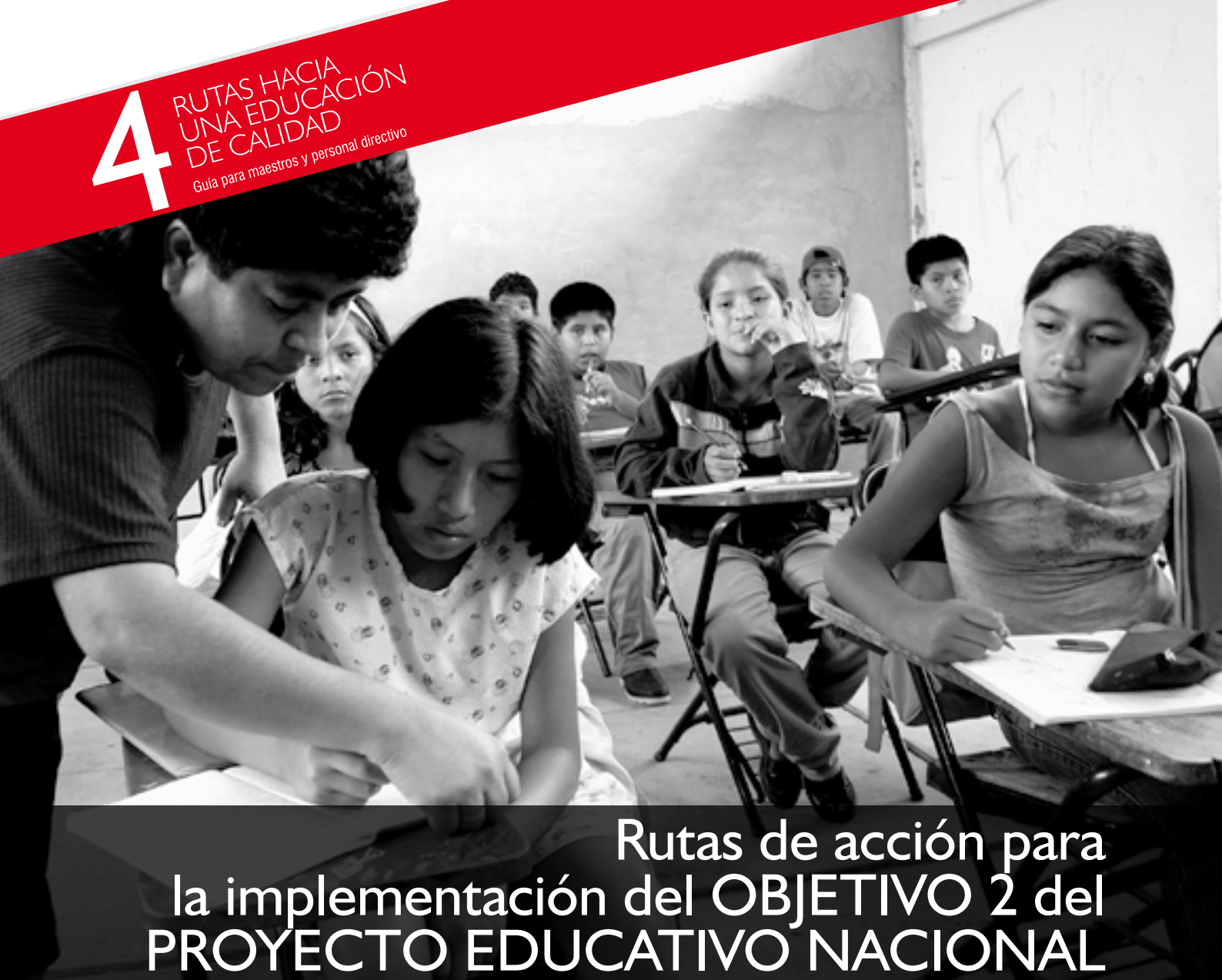
1. Se reorientará la enseñanza de acuerdo a criterios comunes de calidad. Mediante el incentivo y difusión de las mejores prácticas pedagógicas y de gestión. Con asistencia técnica y apoyo permanente.
2. Se promoverá un cambio en la gestión y desempeños pedagógicos en las instituciones educativas, lo que implica fomentar la creación de redes escolares territoriales que integren a todos los centros educativos de la zona y se conviertan en polos de desarrollo educativo en la comunidad.

Además, en el año 2021 las instituciones educativas acogerán, integrarán y estimularán a todos los estudiantes. Para ello:

1. Se fomentará, en los estudiantes, la voluntad de aprender con todos sus compañeros, mediante la difusión de aprendizajes que inviten al trabajo en equipo y al diálogo y el estímulo permanentemente de las habilidades de los estudiantes, de modo tal que unos aprendan de otros.
2. Se logrará que las instituciones educativas sean espacios amigables, desterrando prejuicios y exclusiones que puedan echar a perder la convivencia grata en el aula y los esfuerzos de integración en el centro educativo. Además, se buscará que los maestros acepten, aprecien y utilicen el aporte proveniente de la experiencia social y cultural de sus alumnos, y que organicen la enseñanza basándose en él.

Lo que continúa es una descripción de cuatro rutas de acción orientadas a revisar y trabajar por la calidad educativa.





## Rutas de acción para la implementación del OBJETIVO 2 del PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL

**P**ara lograr estudiantes e instituciones pertinentes y de calidad en la nueva sociedad del conocimiento, consideramos fundamental revisar los objetivos de la educación (competencias, capacidades, valores y actitudes); estar atentos a los resultados en áreas básicas como la lectoescritura y el razonamiento matemático; mejorar el clima en el que se dan los aprendizajes, y extender la cultura de la calidad. Por ello, proponemos las siguientes rutas de acción:

1. Trabajo de las capacidades desde el Diseño Curricular Nacional.
2. La mejora de los resultados educativos en las áreas básicas.
3. Mejora de la convivencia escolar: el clima en el aula y la disciplina.
4. La cultura de evaluación de las instituciones educativas.

Para cada ruta se propone, antes y después de su desarrollo, dos cuestionarios para responder personalmente –mejor si se hace por escrito– y para compartir en una comunidad de aprendizaje (institución educativa o equipo de maestros de área, de nivel o de grado). Esto ayudará a la reflexión, la asimilación, la metacognición y la implementación de cambios alrededor de lo propuesto en cada ruta. ¡Buen viaje!

## Trabajo de las capacidades desde el Diseño Curricular Nacional

### RUTA I

Antes de empezar la ruta I

Para la reflexión personal y las sesiones de la comunidad de aprendizaje

1. ¿Cómo fue mi infancia y mi adolescencia? ¿Qué similitudes y diferencias hay entre mi infancia y adolescencia y las de mis alumnos? ¿Qué ha cambiado? ¿Por qué ha cambiado?
2. ¿Cómo fue mi vida y mi trabajo escolar? ¿Qué similitudes y diferencias hay entre mi vida y mi trabajo escolar con lo que actualmente realizan mis alumnos? ¿Qué ha cambiado? ¿Por qué ha cambiado?
3. ¿Qué retos enfrentan mis alumnos en el mundo de hoy? ¿Qué necesitan para enfrentarlos?
4. Cuando trato de desarrollar competencias, capacidades, valores y actitudes, ¿trabajo solo? ¿Coordino con otros maestros? Cuando tengo dificultades con un grupo, ¿las enfrento solo o busco apoyo en los colegas que también trabajan con ese grupo? ¿Cuánto aprendo del trabajo con los alumnos? ¿Comparto este aprendizaje con otros colegas?
5. ¿Cuándo fue mi última experiencia como alumno? ¿Cómo me fue? ¿Qué aprendí? ¿Cuánto de lo que aprendí mejoró mi trabajo? ¿Cuánto de lo que aprendí lo compartí con mis colegas? ¿Es importante seguir siendo alumno para ser un buen maestro?
6. ¿Qué le diría a un joven que recién se inicia en la docencia sobre los cambios que se vienen dando en el mundo? ¿Y en la educación? ¿Qué le diría sobre el nuevo Diseño Curricular Nacional y el Proyecto Educativo Nacional? ¿Sobre el trabajo por competencias, capacidades, actitudes y valores? ¿Sobre lo que hay que enseñar -y cómo hay que hacerlo- en la escuela, en el nivel y en el área en los que trabajo?

## El aprendizaje de las capacidades

Para promover aprendizajes en nuestros alumnos, debemos partir teniendo en cuenta los procesos psicológicos básicos: atención, percepción y memoria. Desde ellos se pueden trabajar las capacidades fundamentales que, por ser aplicables a una gama amplia de situaciones y contenidos se constituyen en la base del trabajo

interdisciplinario: Razonamiento lógico, comprensión, expresión, orientación espacio-temporal y manejo de la información. También se pueden operar en paralelo las capacidades específicas, propias de cada área, por estar ligadas a sus contenidos particulares.

El desarrollo de dichas capacidades se realiza en el marco de hábitos del pensamiento que requieren práctica constante: metacognición, creatividad, pensamiento crítico y pensamiento resolutivo.

La facultad de tomar decisiones y utilizar conscientemente los procesos básicos, las capacidades y los hábitos se denomina pensamiento estratégico, y nos lleva a lograr el pensamiento comprensivo, objetivo final del proceso de enseñanza-aprendizaje, y entendido como habilidad de pensar y actuar con flexibilidad a partir de lo que uno sabe.

No vamos a profundizar en la cuestión teórica<sup>2</sup>, pero para concretar este esquema en el aula no podemos dejar de tener presente algunos elementos teóricos fundamentales: el aprendizaje significativo (Ausubel), zona de desarrollo próximo (Vygotski), mediación del aprendizaje (Feuerstein) y la teoría del andamiaje (Bruner).

Con estos elementos, podemos pasar a una acción colectiva. Ningún maestro aislado desarrolla capacidades. Es preciso que se trabaje con todos los miembros de la escuela (o al menos en equipos de área o de grado), de tal modo que se genere una comunidad de aprendizaje.



Fuente: Loo, 2008, p. 63 - 64.



El trabajo consiste en construir juntos el panel institucional de capacidades y destrezas de la escuela, entendido como la selección consensuada por el conjunto de maestros de la escuela de los procesos mentales que se consideren los más importantes para que los alumnos aprendan. Formalmente, el panel es una lista de destrezas, ordenada por capacidades, que se puede hacer a partir de manuales o documentos ministeriales, pero es muy importante que no sea sólo una copia, sino una creación particular de cada centro, que responda a su realidad y a las necesidades de sus alumnos.

Aquí es preciso recordar que más importante que el producto y los documentos finales es el proceso que la comunidad de aprendizaje haya seguido. Es sólo viviendo este proceso que la comunidad de aprendizaje podrá asumir, de manera conjunta, una nueva actitud ante la tarea a asumir una nueva actitud ante la tarea pedagógica que le permita convivir con la incertidumbre, el cambio constante y los retos de la diversidad y de la posmodernidad.

Elaborar el panel sirve para desarrollar actitudes meta-cognitivas y de investigación en los docentes, a desplazar la preocupación de la enseñanza al aprendizaje, a estimular el trabajo interdisciplinario, a visualizar globalmente el trabajo pedagógico de la escuela y a explicitar la cultura de la institución.

Para su elaboración se sugiere seguir el siguiente itinerario:

- 1º Identificar por equipos de maestros de área, a partir del DCN, de la experiencia de los maestros y de la cultura institucional, las capacidades y destrezas que deben formar parte de los paneles de capacidades y destrezas de cada área.  
Es posible que aparezcan algunas destrezas que sólo estén asociadas a determinados niveles y contenidos.
- 2º Elaborar los paneles de capacidades y destrezas de las diferentes áreas. Por ejemplo, el siguiente es un panel del área de Comunicación<sup>3</sup>:

CAPACIDADES	COMPRESIÓN	EXPRESIÓN	PENSAMIENTO CRÍTICO Y EVOLUTIVO
DESTREZAS	Analizar Sintetizar Interpretar Inferir	Leer Demostrar fluidez mental y verbal Utilizar caligrafía, ortografía y gramática correctas Producir	Representar Demostrar originalidad Argumentar Valorar

3º Poner en común los paneles de todas las áreas y seleccionar las destrezas más comunes, las que más se repiten, las que son aplicables a la mayoría de las áreas.

4º Elaborar el panel institucional de capacidades y destrezas con los elementos seleccionados en el paso anterior, y completarlo revisando literatura especializada. Por ejemplo:

CAPACIDADES	COMPRENSIÓN	PENSAMIENTO CRÍTICO	ORIENTACIÓN ESPACIO TEMPORAL	EXPRESIÓN ORAL	EXPRESIÓN ESCRITA
DESTREZAS DEL CENTRO EDUCATIVO	Identificar Definir Comparar Clasificar Interpretar Calcular Explicar Sintetizar Analizar	Argumentar Relacionar Elaborar conclusiones Valorar críticamente Opinar	Observar. Secuenciar. Localizar. Buscar referencias. Interpretar gráficos. Representar gráficamente. Coordinar y controlar psicomotricidad.	Desarrollar la fluidez mental y verbal. Utilizar un vocabulario preciso. Exponer ideas correctamente. Elaborar discursos. Vocalizar. Expresarse de modo no verbal.	Utilizar caligrafía, ortografía y gramática correctas. Redactar correctamente. Elaborar textos. Utilizar un Vocabulario preciso. Expresarse gráficamente.

- 5° Elaborar por consenso y con ayuda de diccionarios y literatura especializada una definición preliminar de las destrezas incorporadas en el panel institucional. Aquí conviene que un equipo elabore un documento de partida que sea discutido por el conjunto de maestros.
- 6° Una vez concluido el panel y sus definiciones preliminares, se pasa en conjunto a identificar los pasos mentales comprendidos en cada destreza, lo que requiere tomar conciencia de nuestros procesos mentales. Esto es un ejercicio muy importante de metacognición sobre cómo pensamos, y nos da la pauta sobre lo que propondremos a nuestros alumnos en clase.
- 7° Con los pasos establecidos para la destreza, el grupo de profesores aplica los pasos mentales diseñados para ella. Esto es, si la destreza consiste en clasificar, clasificamos. Con el ejercicio verificamos, y si fuera necesario corregimos los pasos de la destreza y la definición planteada.
- 8° Aplicamos los pasos mentales corregidos con nuestros alumnos. Con el ejercicio verificamos y redactamos la versión final de los pasos y de la definición de la destreza. A modo de ejemplo, dos destrezas con sus respectivas definiciones y pasos mentales<sup>4</sup>:

Destreza	Identificar la idea principal en un párrafo	Esquematizar textos
Definición	Destreza intelectual de adquisición de conocimientos que permite reconocer la unidad de significado o juicio de valor sobre la realidad en torno al cual se estructura toda la información del párrafo.	Destreza intelectual de adquisición de conocimientos que permite identificar la información relevante en un texto no literario y ordenarla de manera jerárquica.
Pasos mentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lectura pausada del texto.</li> <li>- Identificación de todas las ideas presentes en el párrafo.</li> <li>- Jerarquizar las ideas presentes en el párrafo.</li> <li>- Determinar la cantidad de ideas principales en el párrafo.</li> <li>- Comprobar la estructura del párrafo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leer el texto de forma completa.</li> <li>- Identificar ideas principales y secundarias en cada uno de los párrafos.</li> <li>- Jerarquizar las ideas desde la más general a la más específica.</li> </ul>

9° Utilizamos las definiciones y los pasos mentales para planificar nuestras sesiones de aprendizaje: aprendizaje esperado (destreza + contenido + método), definición de la destreza, ejemplo tomado de la vida cotidiana, pasos mentales de la destreza, ejemplo para ilustrar su desarrollo, aplicación de la destreza y ejercicio metacognitivo.

Con las mismas definiciones y pasos mentales procedemos luego a ejecutar y evaluar<sup>5</sup>.

10° Cada maestro puede agregar destrezas no contempladas en el panel institucional de capacidades y destrezas; pero cuando trabaje las destrezas ahí consideradas, deberá hacerlo conforme a lo que se ha estipulado en la escuela.

## ¿Y los valores y actitudes?

Para trabajar los valores y actitudes en la escuela se puede operar de manera similar:

1° Identificar por equipos de maestros de área, a partir del DCN, de la experiencia de los maestros y de la cultura institucional, los valores y las actitudes que deben formar parte de los paneles de capacidades y destrezas de la institución educativa.

2° Elaborar paneles sobre los valores y actitudes de las diferentes áreas.

3° Poner en común los paneles de todas las áreas y seleccionar los valores y las actitudes más comunes, las que más se repiten.

- 4° Elaborar el panel institucional de valores y actitudes con los elementos seleccionados en el paso anterior, y completarlo revisando la axiología de la promotora de la institución educativa o del DCN.
- 5° Elaborar por consenso y con ayuda de diccionarios y literatura especializada una definición preliminar de

los valores y las actitudes incorporadas en el panel institucional. Aquí conviene que un equipo elabore un documento de partida que sea discutido por el conjunto de maestros.  
A modo de ejemplo, el siguiente cuadro:

AMOR	Valor que involucra afectos, compromisos y decisiones, da sentido a la vida y lleva al ser humano a la autorrealización, a la búsqueda, al encuentro y a la unión con otros seres humanos a partir de la propia insuficiencia. Implica la aceptación de sí mismo, empatía, reciprocidad, generosidad y solidaridad que permiten la construcción de comunidad.
LIBERTAD	Valor que consiste en el derecho que supone el ejercicio responsable de la voluntad, de obrar o no obrar de una manera u otra. Es decidir, darse cuenta y asumir las consecuencias de lo que se está decidiendo. Es ordenar la existencia a un Proyecto Personal de Vida, en el marco de una comunidad y de una escala de valores. La libertad es "nuestra fuerza" para inventar y elegir qué hacer en las circunstancias que nos ha tocado vivir.
JUSTICIA	Valor que lleva al ser humano a la búsqueda del bien personal y social partiendo del reconocimiento de la dignidad humana y de sus múltiples diferencias, resolviendo los conflictos que surgen en la vida común dando a cada uno lo que le corresponde según necesidades, capacidades y su condición de ser humano. Obrar la Justicia es construir la Paz, luchar por un desarrollo sustentable para todos.
VIDA	Valor supremo y exigencia primordial de la humanidad. Defenderla es involucrarse en la promoción humana, respetar las diferencias, promover una vida digna (salud, alimentación, educación, trabajo, etc.) de todos los seres humanos, varones y mujeres. Es comprometerse en la conservación del medio ambiente para las futuras generaciones.
ESPERANZA	Valor que se refiere a la confianza en que llegará lo que se anhela. Es creer en un futuro posible, don y tarea. "Sólo cuando el futuro es cierto como realidad positiva, se hace llevadero también el presente... Quien tiene esperanza vive de otra manera; se le ha dado una vida nueva". (Benedicto XVI). Da fuerza para caminar, para emprender tareas, para luchar. Da sentido al esfuerzo, al trabajo y al sufrimiento humano.

- 6° Una vez concluido el panel y sus definiciones preliminares, se pasa en conjunto a identificar las "micro actitudes" o aspectos actitudinales más concretos y observables que podrían servir de indicadores de la presencia de la actitud.
- 7° Utilizamos las micro actitudes con nuestros alumnos elaborando listas de cotejo o rúbricas para autoevaluaciones y heteroevaluaciones. Dialogando con nuestros alumnos "pulimos" nuestros indicadores
- 8° Utilizamos las definiciones y las micro actitudes para planificar, ejecutar y evaluar nuestras sesiones de aprendizaje con los alumnos y alumnas, particularmente la evaluación<sup>6</sup>.

Con esto esperamos, no sólo que los alumnos logren mejores aprendizajes, sino que toda la comunidad de aprendizaje los logre y se convierta en una escuela de calidad.

Si no es posible aplicar la propuesta con toda la escuela, no se preocupe. Con espíritu emprendedor empiece por compartir sus inquietudes sobre la calidad con los colegas más cercanos, y con ellos forme una Comunidad de Aprendizaje, y contribuya a construir una Escuela de Calidad, como la levadura fermenta la masa del pan, desde un aula, desde el grado en el que trabaja o desde la asignatura que enseña.



## Trabajo de las capacidades desde el Diseño Curricular Nacional

### RUTA 1

Al terminar de revisar la ruta 1

Para la reflexión personal y las sesiones de la comunidad de aprendizaje

1. ¿Qué me ha llamado la atención de lo planteado en esta ruta?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Qué puedo mejorar en mi práctica docente a partir de lo visto sobre el mundo de hoy y el nuevo paradigma educativo de las competencias, capacidades, valores y actitudes?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Qué necesidad y qué posibilidades reales veo de formar con mis colegas una comunidad de aprendizaje?  
\_\_\_\_\_

## La mejora de los resultados educativos en las áreas básicas

### RUTA 2

Antes de empezar la ruta 2

Para la reflexión personal y las sesiones de la comunidad de aprendizaje

1. ¿Cuáles son los aprendizajes básicos que nuestros estudiantes del Perú –de nuestra escuela– deben alcanzar (competencias, capacidades, actitudes, valores, contenidos, etc.)?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Qué relación hay entre estos aprendizajes y las necesidades e intereses de nuestros estudiantes, sus familias, sus comunidades y nuestro país?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Qué podemos / debemos hacer para mejorar los resultados educativos que obtienen nuestros estudiantes en las áreas de Comunicación y de Matemática? ¿Cómo pueden los maestros y las maestras de otras áreas colaborar en esto?  
\_\_\_\_\_

## Lo que dicen las evaluaciones

Diversas evaluaciones nacionales e internacionales del rendimiento académico de los estudiantes muestran que las principales dificultades de los estudiantes están en las áreas básicas del aprendizaje: Comunicación y Matemática. La evaluación censal de estudiantes de 2º grado de primaria (2008), realizada por el Ministerio de Educación, ratifica que un alto porcentaje de los estudiantes, casi al finalizar el año escolar, no logró todos los aprendizajes del nivel: 30% en el caso de comprensión de textos escritos y 54.7% en Matemática. Sólo 16.9% de los estudiantes logró los niveles de aprendizaje esperado en comprensión de textos escritos y el 9.4% en Matemática.

Otra prueba, esta vez la del Laboratorio Latinoamericano de la Calidad Educativa, que promueve la Unesco, aplicada en el 2006, se refiere a que los estudiantes del tercer grado de primaria tienen serias dificultades de lectura, en especial en las habilidades de argumentación, explicación, descripción y palabras y expresiones. A escala vigesimal los promedios de rendimiento en esas habilidades se sitúan entre 6 y 9.5. Tratándose de Matemática, las dificultades se concentran en la solución de problemas simples y problemas complejos. En esas habilidades los promedios de calificación están entre 6.5 y 7. Donde mejor se sitúan los estudiantes es en Narración, con 11 sobre 20, y en reconocimiento de objetos y elementos, con un promedio de 10.

Ante esta realidad, proponemos trabajar planes específicos de mejoramiento de los rendimientos académicos cuyo propósito esencial sea mejorar los aprendizajes de los estudiantes en las áreas básicas de Comunicación y Matemática.

En otros términos, ir convirtiendo progresivamente el contenido de los proyectos educativos institucionales en planes de mejoramiento institucional que incorporen políticas y estrategias que prioricen el esfuerzo de la institución educativa en aquello que se considera lo más crítico en términos de aprendizajes.

## Dos aportes al análisis de los rendimientos educativos en comprensión lectora y Matemática

**a. Comprensión lectora.** El aprendizaje de la lectura implica dos procesos centrales: la decodificación y la comprensión. Las conductas observables y medibles de una decodificación automatizada son: velocidad lectora (cuán rápido lee) y calidad lectora o lectura oral (cuán bien decodifica). Es creciente la investigación que muestra que existe una estrecha relación entre ambos procesos. Esto significa que los niños que leen más rápido tienen más altas posibilidades de alcanzar mayores niveles de comprensión lectora.

La propuesta es medir la velocidad lectora no porque nos interese formar lectores veloces, sino porque la velocidad lectora nos permite conocer el nivel de automatización de la lectura que tienen los estudiantes y esta puede ser un indicador de la comprensión lectora. Para ello se propone seleccionar un texto adecuado al grado educativo que cursan los estudiantes y evaluar el número de palabras que logra leer en cada minuto. No se trata de textos largos, pueden ser de dos a seis párrafos, dependiendo del grado.

Si bien el interés principal está en la velocidad, es preciso que para mejorar la calidad de la lectura prestemos atención y ayudemos a corregir<sup>7</sup>:

- La precisión y exactitud de la lectura (¿el estudiante omite palabras o sílabas? ¿Sustituye o introduce palabras? ¿Repite palabras? ¿Se salta líneas? ).
- La fluidez (¿hace las pausas adecuadas? ¿Respetar las unidades de sentido: palabras y frases?)
- La entonación (¿respetar los signos de puntuación? ¿Modifica el timbre, ritmo, fuerza y volumen de voz según las intenciones del autor o los personajes?)

Para interpretar la velocidad de la comprensión lectora, en el caso de la educación primaria, se puede utilizar la siguiente tabla<sup>8</sup>:

## Velocidad de comprensión lectora en estudiantes de educación primaria

Nivel de Lectura	1° grado	2° grado	3° grado	4° grado	5° grado	6° grado
Muy rápida	56	84	112	140	168	196
Rápida	47-55	74-83	100-111	125-139	150-167	178-195
Media alta	38-46	64-73	88-99	111-124	136-149	167-177
Media baja	29-37	54-63	76-87	97-110	120-135	143-160
Lenta	22-28	43-53	64-75	85-96	104-119	125-142
Muy lenta	21	42	63	84	103	124

Los estudiantes según su velocidad de lectura pueden ser clasificados en dos grupos:

1. Los que están en un nivel de velocidad de lectura inicial: ubicados entre los que tienen una velocidad de lectura medio baja, lenta, muy lenta.
2. Los que están en un nivel satisfactorio de velocidad de lectura: ubicados entre los que tienen una velocidad de lectura medio alta, rápida y muy rápida.

Los resultados obtenidos son la línea de base o el punto de partida de una programación que debe plantearse metas de mejora de logros para los siguientes cuatro años. Por ejemplo, supongamos que se encontró que los grados de mayor dificultad en la comprensión lectora son el segundo y sexto grados.

Podría construirse un cuadro como el que sigue:

## Línea de base y metas de mejoramiento de la habilidad de velocidad de lectura

Grado	Estudiantes en nivel inicial	Meta de estudiantes en nivel inicial	Estudiantes en nivel satisfactorio	Meta de estudiantes en nivel satisfactorio
2°	33%	10%	15%	25%
6°	27%	12%	12%	22%

A partir de estas metas, lo que corresponde es identificar las medidas que serían necesarias para alcanzar los logros esperados. Por ejemplo, la institución educativa podría:

3. Asegurar el monitoreo anual de la velocidad de comprensión lectora para identificar los progresos y dificultades.
4. Organizar un banco de errores comunes que cometen los estudiantes al momento de leer.
5. Plantearse metas de lectura por estudiante-grado, asegurando que los estudiantes tengan la posibilidad de elegir parte de las lecturas que deben cumplir.
6. Adoptar como política institucional que todo profesor, sobre todo el de secundaria, a cargo de cualquier área, aborde la comprensión lectora como un tema transversal.
7. Dar prioridad a la capacitación docente en habilidades que permitan administrar con eficiencia los procesos de comprensión lectora.

8. Crear conciencia en los padres de familia sobre la importancia que tiene el ambiente familiar en el rendimiento de sus hijos; su preocupación por generarles las condiciones mínimas para que puedan complementar en el hogar las tareas que deja la institución educativa.
  1. Priorizar en la política de tareas en casa las relacionadas con el área de comunicación.
  2. Revisar los criterios y políticas de evaluación del estudiante.

**b. Matemática.** Las pruebas diagnóstico o pruebas estandarizadas tienen un uso frecuente en muchos países. Para algunos, como los Estados Unidos, están consideradas como el mejor mecanismo de monitoreo de la calidad de las instituciones educativas. En el Perú, su aplicación podría ser muy valiosa si se tiene en cuenta que las pruebas censales son sólo para el segundo grado de primaria. Y que las pruebas muestrales se aplican a un reducido número de estudiantes de instituciones educativas públicas y privadas.

Se trata de una misma prueba que se aplica a los estudiantes de un determinado grado educativo en un área de formación. Al ser la misma prueba, permite apreciar el impacto que pudieran haberse realizado en el trabajo en un área determinada; por ejemplo, de un año a otro puede haberse cambiado de profesor, de texto escolar, se capacitó al profesor, se modificó la programación curricular o la forma como se evalúa al estudiante, etc.

Aplicadas durante varios años, el beneficio de la prueba es que se puede comparar rendimientos e ir organizando una serie histórica de su comportamiento.

Cómo en el país se ha trabajado poco con pruebas estandarizadas, la posibilidad que las instituciones educativas

puedan conseguirla en el mercado es difícil. Por ello, se recomienda que sean estructuradas en la institución educativa o por un grupo de instituciones educativas, por un equipo de profesores del área y en base a mucha discusión para encontrar el nivel adecuado de dificultad que deben de tener, así como asociar las preguntas a aprendizajes significativos de lo que debería saber un estudiante en el área y grado que se le evalúa.

Las preguntas deberían reflejar una complejidad creciente, por un lado en las destrezas y los contenidos y de otro lado en los contenidos. Es decir, si se evalúa la capacidad de operar, se puede considerar ítems con suma, resta y multiplicación, y podría combinarse con números enteros de uno, dos o tres dígitos con decimales y hasta con operaciones combinadas que incluya el uso de paréntesis.

La ventaja en este tipo de construcción de ejercicios es que se puede identificar el momento en que los alumnos encuentran mayor dificultad a medida que el ejercicio se vuelve más complejo. Para elaborar la prueba es preciso determinar primero las destrezas a evaluar, luego los contenidos y finalmente la cantidad de ítems. Luego se define para cada ítem la destreza, el contenido y el grado de dificultad. Se debe estimar un promedio de tiempo por respuesta.

Una característica fundamental de las pruebas es que el objetivo no es evaluar al estudiante sino el desempeño de la sección. ¿Qué porcentaje responde bien, mal o no responde a cada pregunta; cuáles son los errores de procedimiento más comunes que se observan en las respuestas de los estudiantes? Con el listado de esos errores se podrá construir un banco de información que sea de referencia para los profesores que asuman la asignatura en el grado evaluado.



## Matriz para la elaboración de una Prueba de Matemática

Pregunta (tiempo promedio: 2 minutos por pregunta)	% Buenas respuestas	% Malas respuestas	% No contestaron	Errores de proceso
1. Destreza I, Contenido A, grado de dificultad I.				
2. Destreza I, Contenido B, grado de dificultad II.				
3. Destreza I, Contenido C, grado de dificultad III.				
4. Destreza 2, Contenido A, grado de dificultad I.				
5. Destreza 2, Contenido A, grado de dificultad I.				
..				
20. Destreza 6, Contenido E, grado de dificultad IV.				

Las destrezas a considerar dependen de las que la institución educativa haya seleccionado para trabajar<sup>9</sup>.

En cuanto a cuándo aplicar la prueba, se sigue haciendo siempre en una misma época del año escolar; por ejemplo, la segunda semana de octubre. Dado que la misma prueba es la que se aplica varios años, se requiere que la misma sólo sea conocida por los estudiantes evaluados al momento de aplicarla. De preferencia debe hacerlo un profesor que no está encargado del aula ni del área.

Al igual que para el área de Comunicación, la institución educativa deberá, a partir de los resultados de la aplicación de la prueba, plantearse metas para los próximos años; en este caso, en cuánto se espera mejorar, dentro de cuatro años, el porcentaje de estudiantes que al término del sexto grado de primaria / quinto año de secundaria responden acertadamente a cada pregunta.

Igualmente, a partir de las metas programadas, identificar las medidas que serían necesarias para alcanzarlas. Por ejemplo, la institución educativa podría:

1. Asegurar el monitoreo anual de las destrezas ligadas a solución de problemas simples y complejos para identificar los progresos y dificultades.
2. Organizar un banco de errores comunes que cometen los estudiantes al momento de evaluar cada destreza.
3. Asociar los contenidos a hechos de la vida cotidiana que viven los estudiantes.
4. Adoptar como política institucional que todo profesor, sobre todo el de secundaria, esté a cargo del área que sea, aborde aspectos de Matemática Básica como un tema transversal.
5. Dar prioridad a la capacitación docente en habilidades que permitan administrar con eficiencia los procesos de enseñanza de la matemática.
6. Seleccionar textos adecuados: que tomen ejemplos de la vida real, que impliquen el uso del computador. Este último, no para que esta herramienta les resuelva los problemas a los estudiantes sino para que ellos aprendan a emplearla para verificar resultados.
7. Crear conciencia en los padres de familia sobre la importancia que tiene el ambiente familiar en el

rendimiento de sus hijos; su preocupación por generarles las condiciones mínimas para que puedan complementar en el hogar las tareas que deja la institución educativa.

8. Priorizar en la política de tareas en casa las relacionadas con Matemática.
9. Revisar los criterios y políticas de evaluación del estudiante.

## La mejora de los resultados educativos en las áreas básicas

### RUTA 2

Al terminar de revisar la ruta 2

Para la reflexión personal y las sesiones de la comunidad de aprendizaje

1. ¿Qué te ha llamado más la atención de lo planteado en esta ruta?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cómo puedes mejorar en tu práctica docente a partir de lo que has conocido sobre lo que es un Plan de Mejoramiento Institucional?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cómo puedes incorporar la comprensión lectora y las matemáticas básicas como tema transversal en el nivel y área en la que trabajas?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Qué necesidad, posibilidades reales y dificultades hay para que el Proyecto Educativo Institucional sea un verdadero Plan de Mejoramiento Institucional, que sea elaborado de manera conjunta?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Mejora de la convivencia escolar: el clima en el aula y la disciplina

### RUTA 3

Antes de empezar la ruta 3

Para la reflexión personal y las sesiones de la comunidad de aprendizaje

1. ¿Cómo eras de alumno(a) en la escuela: en los estudios, en la convivencia escolar y disciplina, en la participación en actividades deportivas y extracurriculares? ¿Tuviste algún problema de disciplina? ¿Qué pasó? ¿Cómo y con quién fue? ¿Cómo actuaron los maestros y cómo te hubiese gustado que actúen? ¿Si tú hubieses sido tu maestro en esa situación, qué hubieras hecho?

---



---

2. ¿Por qué te hiciste maestro(a)? ¿Qué maestro(a) marcó tu vida? ¿Por qué? ¿Qué rasgos de su persona o de la manera de relacionarse con sus alumnos te impresionó? ¿Solía tener dificultades con la disciplina y la convivencia escolar? ¿Por qué? Ahora que eres maestro(a), ¿te parece o intentas parecerte a él (ella)? ¿En qué? ¿Qué resultados obtienes?

---



---

3. ¿Qué dicen tus alumnos de tu manera de ser maestro(a) y de relacionarte con ellos? ¿Qué dicen tus colegas? ¿Los padres de familia? ¿Las autoridades de tu escuela? ¿Y tú qué dices?

---



---

4. ¿Recuerdas alguna situación de convivencia escolar o disciplina particularmente difícil? ¿Cómo actuaste en dicha situación? ¿Si se te volviese a presentar, actuarías igual?

---



---

5. ¿Cómo es la disciplina escolar que propones en tu práctica docente? ¿Está basada en una ética de mínimos (cumplimiento mínimo de un reglamento) o en una ética de máximos (proposición de metas comunes)?

---



---

6. ¿Qué clase de personas crees que estás ayudando a formar con tu forma de trabajar la disciplina y de acompañar a tus alumnos? ¿Qué clase de personas quisieras formar y qué forma de trabajar la disciplina y de acompañar a tus alumnos se requiere para ello?

---



---

7. ¿Qué le dirías a un joven que recién se inicia en la docencia sobre la disciplina, la prevención, la tutoría, la orientación escolar y la convivencia escolar?

---



---

## Aprender a vivir juntos y a definir y alcanzar metas deseadas

En el Informe Délor se proponen cuatro pilares de la educación (APRENDER A CONOCER, APRENDER A HACER, APRENDER A VIVIR JUNTOS y APRENDER A SER) y se afirma que “estos cuatro pilares de la educación deben recibir una atención equivalente a fin de que la educación sea para la persona una experiencia global y que dure toda la vida en los planos cognoscitivo, afectivo y práctico”. (Informe Délor 1996: 95-108)

Lograr esto supone claridad en las metas, tanto personales como grupales, voluntad para esforzarse para alcanzarlas, respeto por las personas y una convivencia sana y justa. Esto es en esencia lo que en la escuela llamamos disciplina, y que genera el clima del aula, una de las variables decisivas en el logro de aprendizajes en la escuela. Sin un buen clima en el aula difícilmente podrá haber aprendizajes significativos.

Se suele confundir la disciplina con el orden. La disciplina tiene que ver con motivación, con actividades, con metas, con justicia, con respeto, con convivencia. Por ello, creemos que más que problemas de disciplina, hay estudiantes o grupos con problemas que deben atenderse de modo personal y con respeto<sup>10</sup>.

La manera en que se maneja la convivencia, el clima del aula y la disciplina, es un elemento fundamental de la formación de los ciudadanos. Cada decisión al respecto es una lección fundamental y más importante que cualquier sesión de formación ciudadana y cívica sobre lo que es la justicia, el respeto, los derechos humanos y la democracia.

El clima del aula es uno de los factores fundamentales de la calidad educativa. Pues con la indisciplina: reduce y distrae el tiempo de aprendizaje, afecta el clima de relaciones entre alumnos y entre el profesor y sus alumnos, mina el principio de autoridad, e incrementa la probabilidad de consumo de drogas y formas violentas de resolver los conflictos.

La disciplina puede y debe ayudar a que los alumnos y alumnas:

1. Logren el reconocimiento de sí mismos y de los otros como personas con necesidades y deberes.
2. Se pongan en el lugar del otro como inicio a la educación a la empatía, la cooperación solidaria y justa.
3. Se organicen para vivir mejor, realizando ajustes necesarios en la distribución y en el ejercicio del poder.
4. Generen un clima escolar positivo que “ayude-a-crecer”, donde se superen las dificultades que se presenten en el trabajo.
5. Planteen y resuelvan los conflictos sin violencia.
6. Logren las metas conocidas y deseadas y alcancen los perfiles deseados.

En la institución educativa, la disciplina debe apuntar a la autodisciplina o disciplina voluntaria, entendida como la disposición interior por la cual una persona o un grupo conoce y desea lo que le conviene para crecer (ética de máximos) y, por ello, aceptan, eligen o crean las condiciones y las normas que le ayudará a realizar dichas metas, de tal manera que haya armonía entre su conducta y las normas (ética de mínimos).

Para lograr ésta, es preciso que:

1. El tema de la disciplina y la convivencia se centren más en los fines que en los medios, más en las personas que en las cosas, más en las actitudes e intenciones que en los actos, más en las relaciones que en las normas y reglamentos.
2. Haya maestros adultos cercanos, no seres perfectos, sino compañeros de camino capaces de contagiar ilusión y ganas de vivir mejor. Adultos que puedan ser tomados como modelos, que no se disfracen de niños o adolescentes, que sean cariñosos y exigentes, que formen en el esfuerzo y la ilusión. Pues sólo cuando te sientes amado por alguien, aceptas que te corrija, que te castigue, que te diga las cosas.
3. Se construya una disciplina preventiva (a través del reglamento) de manera participativa (aula-asamblea), donde se propongan y fundamenten los comportamientos y las actitudes que todos desean, explicando



por qué es bueno y deseable que tales o cuales conductas y actitudes deban ser aprendidas y realizadas.

4. En el esquema que se presenta a continuación, la disciplina (4) es un medio -y un servicio aportado por la autoridad (5), que tiene como misión ayudar a que una persona o un grupo de personas (1), con sus necesidades, intereses, posibilidades y limitaciones, puedan ser dueños de sus vidas, puedan ajustarse a las exigencias

del hacer (trabajar, estudiar, construir, etc.) y el aprender organizadamente; puedan vivir en común, y puedan realizar bien la actividad grupal, elegida o aceptada (3); y con la ayuda de normas coherentes y eficaces, les faciliten alcanzar las metas que les interesan, puesto que son conocidas y deseadas (2); siendo metas que prometen satisfacer, en lo posible, las necesidades de cada persona o del grupo.<sup>11</sup>



### La técnica de la asamblea: una forma de manejo participativo y democrático de la disciplina

Una actividad que ayuda a manejar el clima del aula son las sesiones semanales llamadas asamblea, que puede desarrollarse durante las horas de tutoría. En ella, con ayuda del maestro, los estudiantes comentan cómo les

ha ido durante la semana. Felicitan a las personas que se han esforzado por mejorar algún aspecto, hacen pedidos a los compañeros y al maestro para que modifiquen alguna conducta que esté perjudicando al grupo, toman decisiones para ayudar a algún compañero que no pueda cumplir con el pedido de grupo o con su meta de aprendizaje, etc.

Se puede en alguna de las primeras sesiones o cuando aparezca algún conflicto leer algún texto o ver una película que muestre las consecuencias de una buena o mala convivencia en la escuela<sup>12</sup>.

Luego de la lectura o la película, se comenta, se identifican los sentimientos de los personajes, las razones que los llevan a actuar de esa manera, se mencionan otras actitudes que podrían adoptar los personajes. Además, identifican en el aula y el colegio situaciones parecidas, es decir donde haya dificultades en las relaciones interpersonales, someten esas situaciones a la asamblea del aula o deciden como grupo-clase ir al salón de los estudiantes con actitudes que deben mejorar para solicitarles como grupo, el cambio de actitud.

Si el problema es muy grande, pueden escribir cartas a los estudiantes que esperan que mejoren. La carta debe ser del grupo clase, es decir todos deben firmar.

### Otras medidas

1. Promover la participación organizada y orientada de todos los alumnos en la elaboración de las normas, así las sentirán como suyas y les será más fácil cumplirlas. Se recomienda redactar las normas en positivo y donde se convoque a la gente a colaborar. En lugar de "Prohibido botar papeles al piso", colocar "Queremos un lugar limpio para trabajar, por favor, ayúdanos colocando los papeles que ya no te sirven en la papelera".
2. El inicio del año escolar será el momento oportuno para que los alumnos establezcan las líneas y hasta las correspondientes sanciones. El maestro deberá orientarlos dejándoles voz e iniciativa.
3. Es mejor orientar a los alumnos a que elaboren las normas algo globales que abarquen de por sí varias cosas. Así, por ejemplo, se puede establecer que el alumnado venga adecuadamente aseado y vestido sin exageraciones o excentricidades, a juicio del Comité de Aula, en lugar de establecer detalles acerca del pelo, aretes, tipo de pantalones y otros. Establecer

un comportamiento respetuoso con todo el personal de la institución, en lugar de detallar faltas hacia los actores de la comunidad educativa.

4. Debe comprender un grupo de estímulos y sanciones muy equilibradas y aceptadas en consenso por los estudiantes. Es bueno que las sanciones sean consecuencias de los actos. Por ejemplo, si se ha ensuciado, la mejor sanción es limpiar.

Es conveniente que las normas sean pocas y que se coloquen en un lugar visible, de tal modo que se puedan leer y recordar con cierta frecuencia. Tampoco agobiar a los estudiantes, ni provocar una "cacería de brujas".

### Esfuerzos para mejorar el clima institucional

Para mejorar nuestro clima institucional es preciso recordar que la concepción y las intenciones en torno a la autoridad y la disciplina deben aparecer en el Proyecto Educativo Institucional, pero la realidad de la autoridad y la disciplina tienen más que ver con el "Currículo Oculto", que se expresa en formas como las siguientes:

1. Las actitudes y conductas que atañen a la relación entre personas: entre maestros y alumnos, y entre alumnos; lo que sucede en los patios de recreo y en los momentos informales.
2. La distribución y ejercicio del poder, con el estilo de dirección del trabajo y el grupo: dictadura, permisividad o democracia.
3. La organización, la administración y relación práctica entre la Autoridad-función (delegada) y la Autoridad-valor (ganada).
4. Las necesidades y derechos de alumnos y profesores.
5. Los métodos, el aprendizaje y el lenguaje que usamos.
6. La escala de valores con la que, explícita o implícitamente, todos juzgamos, optamos, etc.
7. Las respuestas que tenemos que dar a nuestra vocación de "llegar-a-ser" educadores.

## Veinte pautas para el manejo de la disciplina<sup>13</sup>

1. Nunca la uses como herramienta de venganza. Revisa constantemente tus propios sentimientos. No tomes decisiones en momentos de emociones intensas, pues normalmente en esos momentos nos equivocamos. Date tiempo y calma para decidir sobre las personas que tienes a tu cargo.
2. Si en algún momento descubres que te has equivocado, que no has sido justo, pide disculpas. Eso no quita autoridad si los alumnos ven sinceridad y voluntad de cambio. Más bien la refuerza.
3. Trata a tus alumnos como personas, pues cuando al alumno se le trata y respeta como persona, reacciona como tal.
4. Las reglas están al servicio de las personas y no a la inversa. Nunca digas "hay que hacer tal o cual cosa porque lo dice el reglamento" sino "está en el reglamento porque es recomendable que lo hagamos".
5. Involucra a tus alumnos en el manejo de la disciplina. Elabora y evalúa el manual de convivencia del aula con ellos. Conoce, orienta y busca apoyo de los líderes del grupo.
6. Los niños y adolescentes necesitan libertad y límites. Ni tanta libertad que les haga sentir que están solos, ni tantos límites que les impida ensayar, ser ellos, e incluso, equivocarse. Que sepan que no los persigues, pero que si te necesitan ahí estás. Ni tan cerca, ni tan lejos.
7. Los niños y adolescentes quieren –necesitan– ser mirados y escuchados.
8. La disciplina debe buscar más la construcción de la comunidad que la separación de ella, por eso busca estimular más que sancionar, recuperar y corregir más que eliminar o separar.
9. Cuando debas premiar y estimular hazlo en público. Si te toca imponer castigos y sanciones, hazlo en privado.
10. Cuidate de nunca traicionar la confianza de un alumno o alumna.
11. Enfrenta las dificultades y conflictos. Si los evades, crecerán. Tienes que ser oportuno.
12. La formación de una buena disciplina, que responda a las necesidades de convivencia y al logro de resultados, requiere de un acuerdo entre todos los que participan del trabajo de un aula. Debe haber unidad de criterios entre los diferentes maestros y maestras.
13. Puede ayudar en el manejo de los casos difíciles "sentar jurisprudencia", es decir, tener un banco de casos y de soluciones planteadas.
14. La disciplina no es un elemento aislado de la escuela. Resolver un conflicto –un problema de disciplina– requiere no sólo de manejar reglamentos y sanciones, sino de una cercanía al grupo, de la manera como se vive y se desea vivir la convivencia escolar, a los niveles de pertenencia e identificación con la escuela, al programa de Orientación Educativa, horas de tutoría, los temas transversales y "la educación en valores" y a las metodologías utilizadas en la escuela dentro y fuera de las aulas.
15. Ten cuidado con los momentos en los que te toque sancionar o aplicar un castigo: Escucha al alumno antes de tomar una decisión.
16. Dialoga y reflexiona con el alumno. Ayúdale a evaluar su actuación mirando sus motivaciones y consecuencias.
17. Confía en sus posibilidades de mejora.
18. Aplica correcciones que remedien el daño ocasionado: si alguien ensució, la mejor sanción será que limpie.
19. Ayuda a tus alumnos a combatir sus malos hábitos.
20. Por último, evita los sermones. Sirven muy poco. Tus alumnos y alumnas necesitan que hables menos y escuches más. Y cuando enfrentes un conflicto en el grupo, es mejor que ellos descubran lo que está pasando a que tú se lo digas. Por ello conviene plantear dinámicas de grupo o dilemas morales semejantes a los detectados en el aula que ayuden a una "clarificación de valores".

**RUTA 3**

## Mejora de la convivencia escolar: el clima en el aula y la disciplina

Al terminar de revisar la ruta 3

Para la reflexión personal y las sesiones de la comunidad de aprendizaje

1. ¿Qué me ha llamado la atención de lo en esta ruta?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Qué puedo mejorar en mi práctica docente a partir de lo visto sobre la disciplina, el acompañamiento de los alumnos y la convivencia escolar?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Qué necesidad y qué posibilidades reales veo de trabajar junto a mis colegas la disciplina de nuestros alumnos y la convivencia escolar de manera conjunta?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## Cultura de evaluación de las instituciones educativas

## RUTA 4

Antes de empezar la ruta 4

Para la reflexión personal y las sesiones de la comunidad de aprendizaje.

1. ¿Consideras que la escuela en la que estudiaste era buena? ¿Era una escuela de calidad? ¿Por qué?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Qué elementos crees que definen a una escuela de calidad? ¿Qué indicadores nos pueden ayudar a identificar la calidad de una escuela?  
\_\_\_\_\_
3. A partir de los elementos indicados en la pregunta anterior, ¿cuáles crees que son las fortalezas y las debilidades de la escuela en la que trabajas?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Cómo se puede hacer para llegar a ser una escuela de calidad? ¿cómo podemos evaluar mejor la escuela?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cómo eran las evaluaciones en mi vida escolar? ¿Qué similitudes y diferencias hay entre aquellas y las que suelo plantearle a mis alumnos? ¿Qué ha cambiado? ¿Por qué ha cambiado? ¿Cómo te sentías cuando eras evaluado en la escuela? ¿Cómo te sientes ahora cuando eres evaluado? ¿Por qué?  
\_\_\_\_\_
6. ¿Cuáles son tus fortalezas y tus debilidades como maestro? ¿Qué dicen tus alumnos al respecto?  
\_\_\_\_\_
7. ¿Qué le dirías a un joven que recién se inicia en la docencia sobre la escuela de calidad, calidad educativa y evaluación escolar?  
\_\_\_\_\_

## La evaluación institucional y la calidad educativa

La finalidad de la evaluación institucional es la mejora de la naturaleza y calidad de la gestión, de los procesos y productos, y de la efectividad laboral.

A través de la evaluación institucional las organizaciones educativas podrán:

1. Conocer los aciertos que necesitan potenciarse y las debilidades que deben corregirse.
2. Comprender mejor los actos pedagógicos y administrativos que se ejecutan para verificar si los procesos para alcanzar los resultados son los más adecuados.
3. Verificar los resultados que se obtienen; si están en armonía con los estilos de formación y gestión, y el perfil del estudiante que la institución se haya propuesto.
4. Recomendar, a partir de las conclusiones de la evaluación, las medidas que formen parte de un Plan de Mejoramiento Institucional de la gestión y resultados educativos.

Si el objetivo de la evaluación es reflexionar sobre la situación actual para transitar por un camino más estructurado de mejora continua, el requisito es que los referentes para la evaluación, estén definidos previamente y sean susceptibles de medirse en su cumplimiento. Por tanto, se necesita que los planes incorporen metas, responsables y plazos de cumplimiento de cada una de esas metas. Por ahora la concepción de los Planes Anuales de Trabajo ni los Proyectos Educativos Institucionales se basa en un enfoque de gestión por resultados.

Es importante destacar que la evaluación institucional implica una auto-evaluación y que tiene una finalidad eminentemente formativa, no punitiva. Se evalúa para mejorar, no para castigar. Por lo tanto, la evaluación exige ejecutarse en un marco de total transparencia, sinceridad y planificación anticipada. Las reglas de juego tienen que estar claramente establecidas y difundidas con la anticipación debida.

Además, la evaluación debe ser un espacio de reflexión compartida, lo que permitirá al personal directivo, los docentes y los padres de familia, retroalimentarse, mejorar sus desempeños, utilizar mejor los recursos disponibles, verificar el cumplimiento los objetivos propuestos, y fortalecer la identidad con la institución.

### I. Ámbito de la evaluación institucional

La evaluación de las instituciones educativas debe responder a las preguntas siguientes: ¿Qué evaluar? ¿Cómo evaluar? ¿Cuándo evaluar? ¿Quién evalúa? ¿A quién se dirige la información de la evaluación?

**Qué evaluar.** Esto lo define la propia institución. El ideal es evaluar todo el funcionamiento de la organización pero no siempre ello es posible por consideraciones de financiamiento, tiempo, recursos, urgencias o necesidad de abordar más profundamente ciertos aspectos de la gestión.

Las opciones pueden ser alguna o más de una de estas alternativas:

1. Evaluar íntegramente el funcionamiento de la institución educativa. La gestión general en sus componentes pedagógico, administrativo, financiero y de proyección hacia la comunidad.
2. Evaluar una parte del funcionamiento de la institución educativa. Parte de la gestión o uno o más programas de reforma emprendidos por la institución educativa en los años recientes. Puede interesar, por ejemplo, que el interés central de la evaluación esté en el análisis de las áreas críticas de funcionamiento del servicio; en especial, el rendimiento escolar en las asignaturas y grados críticos.
3. Evaluar a la institución a través del desempeño del docente para lograr el objetivo de impulsar las buenas prácticas, fortalecer el equipo de profesores, mejorar el clima de trabajo, el compromiso y motivación del profesorado.
4. Evaluar a la institución a través del desempeño de los alumnos. Se debe emplear pruebas diagnósticas o estandarizadas orientadas a medir cómo progresa su rendimiento.
5. Evaluar la gestión directiva. Evaluar el desempeño, la capacidad de gestión y liderazgo de los directivos, coordinadores y docentes, así como su compromiso con las metas institucionales.

## 2. Evaluación de la institución educativa.

No es necesario construir una metodología a emplear pues en la red de la Internet se puede encontrar muchas de ellas<sup>14</sup>. Lo importante es tener en cuenta tres criterios:

1. Adecuada a las características y necesidades de la institución educativa
2. Fácil de aplicarse
3. Obtener resultados en plazos razonables

En la institución educativa pública la práctica de la evaluación es casi inexistente. De allí que se recomienda empezar con herramientas muy sencillas. Se describen a continuación dos instrumentos sencillos de evaluación.

Un aspecto fundamental de la forma cómo llenar la información de estos cuadros es que tiene que ser el producto de una reflexión colectiva; es decir, no se trata de una encuesta, sino de un cuestionario a ser discutido por el equipo directivo y de profesores en conjunto; también teniendo para algunos indicadores a algunos padres de familia y estudiantes como invitados.

Un aspecto fundamental de la forma cómo llenar la información de estos cuadros es que tiene que ser el

producto de una reflexión colectiva; es decir, no se trata de una encuesta, sino de un cuestionario a ser discutido por el equipo directivo y de profesores en conjunto; también teniendo para algunos indicadores a algunos padres de familia y estudiantes como invitados. La ventaja de un análisis colectivo del cuestionario es que resulta altamente pedagógico para los participantes, los cuales a la vez que evalúan el desempeño de la institución educativa, se van autoevaluando e identificando formas de cómo mejorar.

Para cada indicador o grupo de indicadores hay que identificar una o dos medidas de mejora del desempeño a ser implementadas por la institución educativa.

Todo aquello calificado como muy satisfactorio es una fortaleza de la institución y aquellos indicadores que son bajamente calificados las debilidades.

El objetivo debería ser que cada cierto tiempo, cada año, la institución se autoevalúe en base a estos indicadores y que se vaya revisando en qué medida los correctivos recomendados se implementaron y qué impacto tuvieron.

Ver cuadros en la página siguiente:

**Modelo I: Monitoreo de variables asociadas a una institución educativa de calidad**

Indicador	Calificación				Evolución reciente		
	++	+	-	--	+	=	-
<b>Indicadores clave</b>							
Evolución de la matrícula (permanencia de alumnos matriculados)							
Presupuesto disponible (generación de recursos)							
Mejor desempeño académico de los estudiantes							
Nivel de satisfacción de los docentes							
Nivel de satisfacción de los padres de familia							
Nivel de satisfacción de otros actores de la comunidad							
Debemos mejorar en:							

Indicador	Calificación				Evolución reciente		
	++	+	-	--	+	=	-
<p><b>Proceso pedagógico</b></p> <p>Planeamiento curricular oportuno                      Anticipada programación semanal de clases                      Secuencia ordenada de contenidos por ciclos, áreas                      Metas claras de aprendizaje por ciclos, áreas                      Interrupción mínima de clases                      Ritmos de clase ajustados a necesidad de alumnos                      Ejercicios, pruebas, tareas devueltos con rapidez                      Confianza en capacidad de aprender de estudiantes                      Aprovechamiento de resultados de la evaluación                      Apoyo a estudiantes con dificultades                      Aprovechamiento de material didáctico disponible</p>							
Debemos mejorar en:							
<p><b>Dirección y liderazgo</b></p> <p>Reuniones frecuentes de equipos de profesores                      Frecuente comunicación con padres y comunidad                      Acceso fácil al director por parte de profesores, alumnos y padres                      Asesoría eficaz en uso de buenas prácticas                      Adecuada carga de alumnos por profesor                      Baja tasa de rotación de profesores                      Profesores comprometidos con metas institucionales                      Personal informado, entrenado para ejecutar sus tareas                      Buen funcionamiento de comité académico                      Clara definición de roles de cada trabajador                      Desempeño de institución y del profesor son evaluados                      Información disponible para tomar decisiones</p>							
Debemos mejorar en:							
<p><b>Clima institucional</b></p> <p>Normas de conducta pertinentes, aplicadas con justicia                      Profesores con calificación y experiencia mínima                      Profesores tratan con respeto a los alumnos                      Trato respetuoso entre los alumnos                      Alumnos confirman compromiso de los profesores                      Claridad de roles de profesores y psicólogos</p>							
Debemos mejorar en:							
<p><b>Instalaciones y equipamiento</b></p> <p>Escuela, aulas, servicios limpios y organizados                      Mobiliario pertinente y en buen estado                      Biblioteca con material de consulta suficiente                      Servicios higiénicos suficientes y limpios                      Iluminación y temperatura de las aulas adecuadas</p>							
Debemos mejorar en:							



**Modelo 2: Monitoreo de variables asociadas a una institución educativa de calidad**

Cómo enseñar: factores de éxito	MB	B	S	MS	Debemos mejorar en
Fuerte liderazgo directivo					
Trabajo en equipo					
Compromiso con objetivos de escuela					
Metas de aprendizaje claramente definidas					
Mayor parte del tiempo aprendiendo					
Combate al ausentismo e impuntualidad					
Atención de alumnos con dificultades					
Control frecuente del progreso del alumno					
Altas expectativas de director y profesores					
Seriedad, orden, seguridad en la Institución					
Participación activa de padres					

Fuente. Fundaescola- Brasil.  
MB= Muy básico B= Básico

S= Satisfactorio

MS= Muy Satisfactorio

**Cuándo evaluar.** Iniciar la evaluación institucional supone una etapa previa de sensibilización y motivación de la comunidad educativa. En esta etapa también deberían darse ciertas definiciones acerca del proceso que serán claves en el éxito de su ejecución. Por ejemplo, es necesario elegir qué factores se consideran prioritarios a evaluar y qué instrumentos complementarios al cuestionario se podrían emplear; cuándo hacer el proceso de autoevaluación y quién actuará como facilitador del proceso.

Un aspecto clave es informar a todos los implicados la naturaleza y alcances de la evaluación.

Los profesores deben saber desde el principio para qué serán empleados los resultados y para qué no serán utilizados.

Hay que promover la existencia de espacios de comunicación de todas las actividades que se vayan realizando en torno a la evaluación. Se puede planificar reuniones u organizar otras que surjan espontáneamente. A los docentes que tendrán las mayores responsabilidades es

recomendable descargarlos de actividades de tipo burocrático. Buscar tiempos dentro y fuera del horario escolar para realizar coordinaciones del equipo de evaluación.

Es sólo cuando se cuenta con este tipo de definiciones que conviene establecer las fechas de inicio de la evaluación.

La información que se desprenda de la evaluación no debe de perder de vista que un objetivo principal es desprender recomendaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Institucional, lo que incluye cómo comprometer a la comunidad educativa en esas propuestas de mejoramiento.

De otro lado, podrían producirse distintos informes en función de los destinatarios de la información. Se debe adaptar el lenguaje que se utilice cuando uno se dirige a maestros, padres o alumnos. Las reuniones fijadas con anterioridad en los consejos educativos institucionales, las asociaciones de padres de familia y otros grupos serán buenas ocasiones para exponer las conclusiones del informe.

### 3. Evaluación del desempeño del profesor

Para determinar la mejor forma de evaluar al profesor, es preciso tener claro qué es lo que se desea que los alumnos aprendan, pues los criterios de evaluación dependerán de los aprendizajes esperados, y estos se refieren a una acción (capacidad), más un conocimiento, más una condición o forma. No siempre será una conducta observable, pero sí debe haber una evidencia que nos permita inferir el desempeño esperado.

Es importante que todos nos acostumbremos a evaluar, a autoevaluarnos y a ser evaluados en nuestros desempeños, pues debemos aprender a manejar las emociones que conlleva, y porque es y será parte de la vida co-

tidiana de todos. Se evalúa para mejorar, para aprender, para superarnos. La autoevaluación compartida debe ser el principal referente para una evaluación compartida, la cual debe concluir en pocas pero valiosas recomendaciones para el profesor y la institución educativa. Por ejemplo, debe servir para orientar las políticas de capacitación, así como para detectar qué aspectos de la gestión requieren modificarse o reforzarse para prestar un mejor apoyo al profesor.

A continuación se presenta un instrumento de autoevaluación del desempeño docente que podría ser empleado en una institución educativa. Con adaptaciones puede dar pie a un instrumento de evaluación de los docentes por parte de los alumnos, y entre colegas.

## Ejercicio de auto evaluación del desempeño docente

<p>Los profesores solemos decir que se enseña con el ejemplo. Por ello, antes de evaluar a nuestros alumnos te invito a que evalúes tu propio desempeño. Incluso, sería bueno que te animes a pedirle a tus alumnos que te evalúen, para que te ayuden a ser mejor maestro cada día. Te propongo a continuación una lista de cotejo para una autoevaluación docente:</p>	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
<b>I. HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>					
Expreso con claridad las ideas e instrucciones de trabajo.					
Manejo terminología del área (o áreas) que enseño de acuerdo al nivel del grupo de alumnos y alumnas.					
Uso correctamente el lenguaje verbal y no verbal.					
Manejo de grupo y clima de aula positivo: Propicio y mantengo un ambiente de orden, trabajo, alegría, la motivación y el optimismo en clase. Fomento un clima de confianza, respeto y tolerancia que motiva la participación y una disciplina grupal autorregulada, basada en reglas acordadas y supervisadas por todos.					
<b>II. MANEJO DEL CLIMA DEL AULA</b>					
Manejo adecuadamente situaciones problemáticas o imprevistas, aprovechándolas para el desarrollo de actitudes y valores.					
Relación maestro-alumno: Fomento la autodisciplina mostrándome afectuoso y firme con mis alumnos y alumnas. Demuestro amabilidad, respeto y valores éticos en la relación con mis alumnos y alumnas, promoviendo una convivencia democrática.					
Estimulo permanentemente las mejores cualidades, aptitudes y méritos de mis alumnos y alumnas, particularmente apoyando a aquellos que presentan dificultades.					
<b>III. PLANIFICACIÓN, ESTRATEGIAS, TÉCNICAS Y ACTIVIDADES:</b>					
Diseño planes de clases y aplico estrategias para recuperar conocimientos previos: preguntas exploratorias, imágenes, textos, dilemas, estudios de casos, etc.					
Diseño planes de clases y aplico estrategias teniendo en cuenta la diversidad tanto individual (intereses, estilos y ritmos de aprendizaje) como sociocultural existente en el aula y las condiciones particulares de escuelas multigrado.					
Diseño planes de clases y aplico estrategias, que teniendo en cuenta los contenidos, promuevan y estimulen capacidades de: observación, inferencia, predicción, investigación, análisis, síntesis, comparación, ejemplificación, etc.					
Diseño planes de clases y aplico estrategias y metodologías coherentes con el tipo de logros que se quiere promover y con las características de los estudiantes y que eviten la uniformidad forzosa y las rutinas memorísticas.					
Diseño planes de clases y aplico estrategias y metodologías activas, desterrando el sedentarismo y la inactividad como estilo de aprendizaje en las aulas y combinando de manera continua el trabajo exclusivamente intelectual con la actividad física.					
Diseño planes de clases investigando e incorporando contenidos actualizados, y aplico estrategias que contextualicen los aprendizajes con la realidad de los alumnos y alumnas, de la institución educativa, de la región, del país y del mundo.					
Combino momentos para actividades individuales y en equipos, promoviendo el aprendizaje por indagación, el diálogo, la controversia y el debate constante entre estudiantes y con el docente.					

Los profesores solemos decir que se enseña con el ejemplo. Por ello, antes de evaluar a nuestros alumnos te invito a que evalúes tu propio desempeño. Incluso, sería bueno que te animes a pedirle a tus alumnos que te evalúen, para que te ayuden a ser mejor maestro cada día. Te propongo a continuación una lista de cotejo para una autoevaluación docente:	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Planifico actividades a realizar fuera de la Institución Educativa aprovechando al máximo los espacios, personajes y oportunidades de la localidad, propicios al aprendizaje más allá de los muros de la institución escolar. Así como actividades deportivas, artísticas, productivas, científicas y de excursión dentro y fuera de su localidad.					
<b>IV. USO DE RECURSOS, MATERIALES Y TIEMPO</b>					
Selecciono los recursos y los materiales educativos (vídeo, láminas, diapositivas, mapas, fichas, guías de trabajo, papelotes, lecturas, texto escolar, objetos tridimensionales, etc.) pertinente y adecuadamente teniendo en cuenta los aprendizajes previstos y las características de los alumnos y alumnas.					
Utilizo activa, interactiva, reflexiva y críticamente los recursos y los materiales educativos (vídeo, láminas, presentación en power point, mapas, fichas, guías de trabajo, papelotes, lecturas, texto escolar, objetos tridimensionales, etc.) para el logro de aprendizajes específicos.					
Distribución, manejo y dosificación del tiempo: Asisto a las clases con mis alumnos y alumnas. Inicio puntualmente las sesiones de aprendizaje y dosifico el tiempo disponible de acuerdo a las actividades previstas.					
<b>V. METACOGNICIÓN / EVALUACIÓN / RETROALIMENTACIÓN</b>					
Utilizo estrategias para promover en los alumnos y alumnas la metacognición (¿Qué aprendieron? ¿Cómo lo hicieron? ¿Cómo demuestran que aprendieron?) y la evaluación como instrumento pedagógico para identificar sus aciertos y errores, y poder mejorar sus aprendizajes.					
Utilizo estrategias de metacognición y evaluación como instrumento pedagógico para identificar mis aciertos y errores y poder mejorar la enseñanza.					
<b>VI. DEBO MEJORAR EN...</b>					

## Cultura de evaluación de las instituciones educativas

### RUTA 4

Al terminar de revisar la ruta 4  
 Para la reflexión personal y las sesiones de la comunidad de aprendizaje.

1. ¿Qué te ha llamado la atención de lo planteado en esta ruta?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
2. ¿Qué puedes hacer para mejorar tu práctica docente a partir de lo visto sobre la evaluación?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
3. ¿Qué necesidad y qué posibilidades reales ves de trabajar junto a tus colegas la evaluación institucional? ¿Y de evaluar el desempeño docente?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

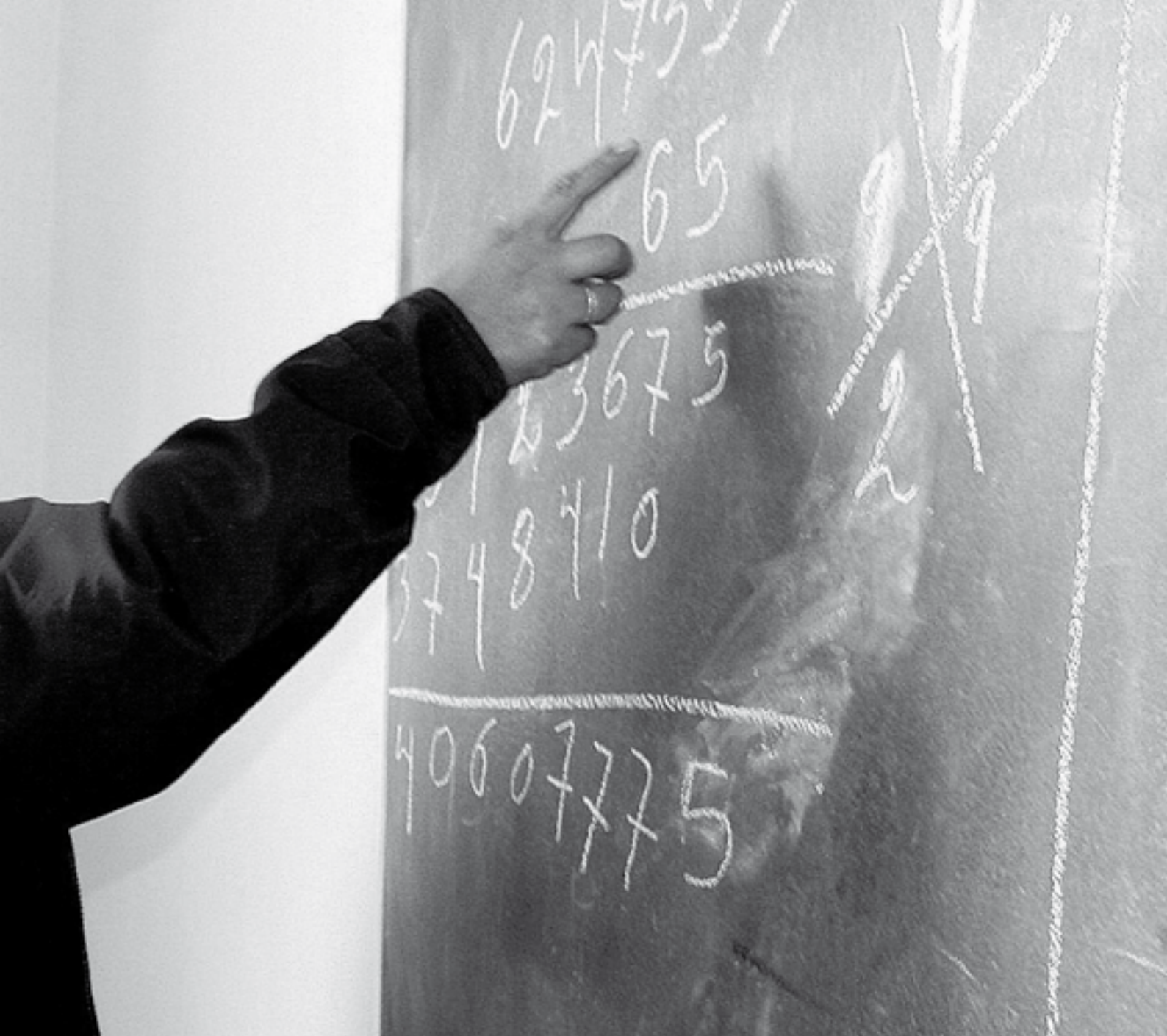


Vivimos en un mundo que viene cambiando cada vez más rápido. La sociedad del conocimiento, la globalización y la nueva cultura, que emerge al lado de la nueva tecnología hacen que la educación deba también cambiar adelantándose a los otros cambios. Para lograr que los estudiantes y las instituciones educativas alcancen aprendizajes pertinentes y de calidad, es preciso una reflexión profunda y constante sobre lo que el mundo de hoy y de mañana le ofrece y le demanda a nuestros estudiantes.

Por ello, lo planteado en el Proyecto Educativo Nacional al 2021, no es sólo un saludo al bicentenario de nuestra Independencia, sino un reto real que debemos asumir todos los maestros y maestras juntos. No estamos ante una nueva moda en la educación peruana.

Ante estos cambios no debemos estresarnos. Hay que enfrentarlos con humildad: aceptando que no podemos o no sabemos, y así solicitar ayuda, trabajar en equipo, generar comunidades de aprendizaje, y APRENDER.





# Conclusión

Hay que enfrentarlos con valor, con esperanza, con ánimo, con ganas de seguir aprendiendo y queriendo a nuestros estudiantes. Hay que enfrentarlos con sabiduría, reconociendo el límite y la debilidad de nuestro actuar, pero sin olvidar el poder de los sueños y la fortaleza de nuestra experiencia.

Nuestros estudiantes esperan de nosotros un cambio que les permita insertarse con éxito en un mundo que cambia velozmente y que no espera a los rezagados.

Como se dijo en la presentación, el Proyecto Educativo Nacional quiere guiar esta tarea y será una realidad en el 2021. Los niños, niñas y adolescentes del Perú –y sobre todo, los de tu institución educativa– cuentan contigo.

## Bibliografía

1. CNE (2006) **Proyecto Educativo Nacional al 2021**. Lima.
2. CONDEMARÍN, E., GARCÍA-HUIDOBRO, C. Y GUTIÉRREZ, M. C. (2009) **Con Amor Se Enseña Mejor. Propuestas Para Docentes De Hoy**. Santiago de Chile, Universidad Alberto Hurtado.
3. CARVALLO, Constantino (2005) **DIARIO EDUCAR. Tribulaciones de un maestro desarmado**. Aguilar, Lima.
4. ESLAVA, Jorge (2008) **La mala nota. Antología. El colegio en el cuento peruano**. Alfaguara, Lima.
5. ESPINOZA MONCLOA, Gustavo (1993) **Los que mandan y los que obedecen**. IPEDEHP, Lima.
6. HILER, Wesley y PAUL, Richard (2006) **27 formas prácticas para mejorar la instrucción**. En: <http://www.eduteka.org/27IdeasPracticas.php>
7. LA TORRE ARIÑO, Marino y SECO DEL POZO, Carlos Javier (2008) **Diseño Curricular Nuevo para una Nueva Sociedad. Programación y evaluación escolar. (3ª ed. Corregida y aumentada) I Teoría. Por qué cambiar y qué cambiar. II Práctica. Cómo cambiar**. Universidad Marcelino Champagnat, Lima.
8. LOO COREY, Claudio (2008) **Renovar la educación desde dentro. Enseñar a pensar en la sala de clases**. Mataquito, Santiago de Chile.
9. MINEDU (2004) **Guías para el trabajo docente**. Lima. En: <http://destp.minedu.gob.pe/secundaria/nwdes/guia1.htm>
10. MINEDU (2005 y 2007) **Marco conceptual de tutoría y guía de tutoría (primaria y secundaria)**. Lima. En: [http://ditoe.minedu.gob.pe/areas/area\\_tutoria.php](http://ditoe.minedu.gob.pe/areas/area_tutoria.php)
11. MINEDU (2009) **Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular**. Lima.
12. MUJICA, Rosa María y ESPINOSA MONCLOA, Gustavo (1999) **Técnicas Participativas o Dinámicas de Grupo para educar en Derechos Humanos y en Democracia**. IPEDEHP, Lima.
13. SIEDE, Isabelino (2007) **La Educación Política. Ensayo sobre ética y ciudadanía en la escuela**. Paidós, Buenos Aires.
14. SIME, Luis (2002) **Hacia una Pedagogía de la Convivencia**. PUCP, Lima.
15. ROMÁN PÉREZ, Martiniano y otros (2006) **Innovación Educativa, Cultura Institucional y Currículum. Materiales de Maestría**. Universidad Complutense de Madrid. Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú.
16. ROMÁN PÉREZ, Martiniano y otros (2007) **Guía didáctica para el profesor. Proyecto Tragaluz. Aprendo a pensar**. Conocimiento, Santiago de Chile. En: <http://www.editorialconocimiento.cl/ApoyoDocente/>.
17. TEBAR, Lorenzo (2007) **El Profesor mediador del aprendizaje**. Col. Perfeccionamiento docente. Nº 13. Arrayan, Santiago de Chile.

# Citas

1. Tomado de la Presentación de la Versión resumida del Proyecto Educativo Nacional, Publicación del Consejo Nacional de Educación.
2. Se recomienda revisar LA TORRE ARIÑO y SECO DEL POZO. 2008, LOO. 2008 ó ROMÁN PÉREZ y otros. 2007.
3. Ver para otras áreas el DCN.
4. Ver LOO. 2008. También LA TORRE ARIÑO y SECO DEL POZO. 2008
5. Ver POZO, 2008; MINEDU, 2009; ROMÁN PÉREZ, 2006 y 2007.
6. Para más ejemplos y pautas de trabajo, revisar LOO. 2008; LA TORRE ARIÑO y SECO DEL POZO. 2008; MINEDU. 2009; ROMÁN PÉREZ. 2006 y 2007.
7. Se puede revisar:  
[http://www.feyalegria.cl/documentos/art\\_tec/LecturaVL.pdf](http://www.feyalegria.cl/documentos/art_tec/LecturaVL.pdf) y  
<http://www.bibliotecas-cra.cl/uploadDocs/200711221213490.7.pdf>
8. Fuente. Ministerio de Educación de Chile. Manual para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo.
9. Ver la ruta I y el DCN.
10. O como dice CONDEMARÍN. 2009 “Con Amor se enseña mejor”.
11. Adaptado de ESPINOSA MONCLOA (1993).
12. Se puede leer “Paco Yunque” de César Vallejo, “Los cachorros” de Mario Vargas Llosa o alguno de los cuentos presentados por Jorge ESLAVA (2008). También se puede ver un capítulo de las series sobre la vida en la escuela que abundan en el cable o una de las películas siguientes: El Profesor Holland (EEUU, 1995) de Stephen Herek. Los coristas (Francia, 2004). La lengua de las mariposas. (España, 1999) de José Luis Cuerda. La sociedad de los Poetas muertos. (EEUU, 1989) de Peter Weir. Mentes peligrosas. (EEUU, 1995) de John N. Smith. El Entrenador (EEUU, 2005) de Thomas Carter, Samuel L. Jackson. El Club del Emperador. (EEUU, 2003) de Michael Hoffman. Con ganas de triunfar (EEUU, 1988) de Ramón Menéndez. La sonrisa de la Mona Lisa (EEUU, 2003) de Mike Newell. El Poder de uno (EEUU, 1992) de John G. Avildsen. The freedom writers (EEUU, 2007) de Richard La Gravenese. La Escuela del Rock (EEUU 2003) de Richard Linklater.
13. Es imposible hacer una lista de casos; siempre faltará alguno importante y además, las situaciones no siempre son las mismas. Recuerda que lo que importa no son las conductas sino las personas y sus actitudes. Encontrarás algunos ejemplos interesantes así como una buena reflexión pedagógica en la lectura de CARVALLO. 2005. Encontrarás también algunas reflexiones muy interesantes en SIEDE. 2007, cap. 8: Justicia en la Escuela: Reconocimiento y Proyecto.
14. Ver por ejemplo: DÍAZ, Hugo (2008) Evaluación de Instituciones Educativas de Educación Básica. En: [http://politicadeeducacion.educared.pe/2008/09/evaluacion\\_de\\_instituciones\\_ed.html](http://politicadeeducacion.educared.pe/2008/09/evaluacion_de_instituciones_ed.html); MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL DE COLOMBIA. (2007) Guía No. 28 Aprendizajes para mejorar. En: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/propertyvalue-35420.html>. El Proyecto de Mejoramiento de la Calidad Educativa en Oaxaca. En: <http://www.meceoax.iepo.gob.mx/index.html>.

# Agradecimientos

Esta Guía no hubiera sido posible sin los valiosos aportes de las siguientes instituciones educativas, directores y docentes que participaron en su validación:

## **I.E.N 0034**

### **Directora**

Mery Aylas Núñez

### **Subdirectora**

Edelmira Pahuacho López

### **Docentes**

Mirian Hurtado Serna

Flor De María Lazo Alejandro

Ana María Muñoz Huertas

Antonio Sánchez Julca

Nancy Carmen Sipan Espinoza

## **C.E.N 3080**

### **Director**

Juan Echevarría Domínguez

### **Subdirector**

Cesar Ascencios Fernández

### **Docentes**

Carlos Humberto León Dávila

Marlene Flormila Maguiña García

Fabiola De Fátima Ramírez Seminario

Iván Isaías Rondán Chacón

Félix Praxisteles Zamora Chávez

## **IE “Abraham Valdelomar**

### **Director**

Teófilo Haro López

### **Subdirector**

Luis Zamura Alarcón

### **Docentes**

Manuel Jesús Arteaga Matos

Luz Mercedes Sánchez Mamani

## **Nº 51 “Clorinda Matto de Turner”**

### **Director**

José Florián Caján

### **Subdirectora**

Lucila Rodríguez Reyes

### **Docentes**

Saúl Ronny Barrios Morales

Rocío Liliana Gamarra Tenorio

Christian Daniel Martínez Ascanio

Cesar Abelardo Reyes Casas

Nila Isabel Rojas Espinoza

## **C.N.M “Edelmira Del Pando”**

### **Director**

Rogelio Ojeda Peñaranda

### **Docentes**

Silvia Sulma Chávez Oria

Luz Violeta Huacho Liñán

Jorge Félix Roca Núñez

Félix Demetrio Palomino Huaccán

Arleny Janet Trelles Peña

Wilfredo Pedro Zarate Carhuachin

## **Fe y Alegría Nº 17**

### **Sub-Directora de Secundaria**

Martha Castillo

### **Docentes**

Henry Casas

Amparo Gutiérrez

Edgard Sánchez

Karin Ubillús

**IE 7059 - José Antonio Encinas Franco**

**Directora**

Ana Quiroz Ballón

**Docentes**

Bibiana Chávez Suni  
Manuel Marchand Castillo  
Olga Miranda Tarazona  
Norma Valentino Quispe  
Julia Veliz E.

**Nº 1264 “Juan Andrés Vivanco Amorín”**

**Director**

Francisco Ninaquispe Gil

**Subdirector**

Jorge Ramos Capcha

**Docentes**

Jorge Ramos Capcha  
Julián Conislla Trillo  
Hugo Morales de la Cruz  
Gloria Jacqueline Nieto Bustamante  
Marcelo Avelino Velásquez

**IE 7035 - Leoncio Prado – SJM**

**Directora**

Asunción Córdova Córdova

**Docentes**

Dorina Bazán Perleche  
Lucy Cáceres Contreras  
Amanda Cerna Tejada  
Marleny Olivares M  
Doris Orbegoza Castillo

**IE 1209 Mariscal Toribio de Luzuriaga**

**Sub-Directora de Primaria**

Gladys Liliana Guerra Cabrera

**Docentes**

Magnolia Añaños Sánchez  
Madeleine Edelmira Garro Gomero  
Gloria Nanci Pantigoso Pantigoso  
José Luis Aliaga Quispe  
Ayda Cóndor Turco

**IE 7228 - Peruano Canadiense**

**Director**

Víctor Miranda Rupay

**Docentes**

Imelda Abanda Burga  
Carmen Baltazar Astocóndor  
Yenny Chumpitaz Campos  
Jesús Maza Espinoza

**Nº 2029 “Simón Bolívar”**

**Director**

Justo Chirinos Alarcón

**Subdirector**

Alfonso Candiotti Morales

**Docentes**

Hedy Chumbimuni Baylón  
Mariella Ysabel Fuentes Chávez  
María Isabel Guerra Ayala  
Javier Suárez Salas  
Niceas Lincoln Villarreal Cotrina

**IE “Tacna” – Barranco**

**Director**

Anatoles Pasquel Loarte

**Sub Director Secundaria – Mañana**

Jorge Antonio Huamán Farfán

**Sub Director Secundaria – Tarde**

Rosa Josefina Andía Morales

**Sub Directora Áreas Técnicas**

Catalina Huamán Enciso

**Docentes**

María del Carmen Avalos Villacorta  
Celia Mercedes Garay Sancahuaña  
Rubí Marina Lechuga Jirón  
Laura del Carmen Mejía Fritfch



**IE 7041 – Virgen de La Merced****Directora**

Haydee Lorenza Sánchez Miranda

**Docentes**

María Antonieta Aybar Vera

Hernán Rubén Cáceres Jara

Teófilo Boza Huayra

Virginia Victoria Vera Figueroa

Artemio Félix Villanueva Bergaray

**C.N.V “Vitarte”****Director**

Leonardo Félix Luna

**Subdirector**

Adolfo Baquerizo Villanueva

**Docentes**

Jesús Orlando Lequernaqué Chumpitaz

Juan Pedro Ríos Cabrera

Rubén Enrique Torres Sánchez

Raúl Reyes Toledo

Cesar Vicente de Tomás









CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN  
Av. De la Policía 577 - Jesús María, Lima  
Teléfonos: 261-4322 261-9522  
[www.cne.gob.pe](http://www.cne.gob.pe)

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de



**4** RUTAS HACIA  
UNA EDUCACIÓN  
DE CALIDAD  
*Gua para maestros y personal directivo*