

Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE - 2017



PERÚ

Ministerio de
Educación



**Compromisos de Gestión
Escolar y Plan Anual de
Trabajo de la IE - 2017**



PERÚ

Ministerio
de Educación

© Ministerio de Educación del Perú, 2016

Calle Del Comercio 193, San Borja.

Lima, Perú.

Teléfono: (511) 615-5800

www.minedu.gob.pe

Marilú Martens Cortés

Ministra de Educación

José Carlos Chávez Cuentas

Viceministro de Gestión Institucional

Javier Palacios Gallegos

Director General de Calidad de la Gestión Escolar

Gina Medrano Chang

Directora de Gestión Escolar

Coordinadora responsable:

María Luisa Sánchez

Equipo de trabajo:

Ana María D'Azevedo Uriarte

Mercedes Figueroa Espejo

Lautaro Aragón Dierna

Corrección de estilo:

Roselyne Rodríguez Mora

Diagramación:

Alejandra Palacios Pérez

Se autoriza citar o reproducir la totalidad o parte del presente documento, siempre que se cite la fuente y no se utilice con fines lucrativos.

En el presente documento, se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el docente”, “el estudiante” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo) para referirse a hombres y mujeres. Esta opción se basa en una convención idiomática y tiene por objetivo evitar las formas para aludir a ambos géneros en el idioma castellano (“o/a”, “los/las” y otras similares), debido a que implican una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora.





Índice

PRESENTACIÓN	11
INTRODUCCIÓN	13
I. COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR	15
1.1 Gestión escolar y liderazgo pedagógico	15
1.2 Compromisos de Gestión Escolar 2017	18
1.2.1 Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE	21
1.2.2 Compromiso 2: Retención anual de estudiantes en la IE	26
1.2.3 Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE	31
1.2.4 Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE	35
1.2.5 Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE	41
II. PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)	49
2.1 Introducción	49
2.2 Momentos del PAT	49
2.3 ¿Cómo organizar la formulación e implementación en el año?	51
2.4 Contenidos básicos del PAT	53
2.5 Formulación del PAT	53
3.5.1 Diagnóstico	55
3.5.2 Planificación	56
3.5.3 Reajuste del PAT	56
III. INDICACIONES BÁSICAS PARA EL USO DEL APLICATIVO PAT	59

3.1	¿Qué es el aplicativo PAT?	59
3.2	¿Qué indicadores abarca?	59
3.3	¿Cómo está organizado el aplicativo?	61
3.4	Algunas consideraciones generales sobre su uso	62
3.5	Descripción de uso de las Hojas Iniciales	64
	3.5.1 Datos de la IE	64
	3.5.2 Índice del aplicativo	65
3.6	Descripción de uso de las hojas de la Sección 1. Elaboración del PAT	65
	3.6.1 Matriz de diagnóstico, objetivos y metas de la IE	65
	3.6.2 Matriz de planificación de actividades de la IE	66
	3.6.3 CGE1. Diagnóstico de resultados y metas de la ECE	67
	3.6.4 CGE2. Diagnóstico de resultados y metas de retención anual	67
	3.6.5 CGE3. Calendarización del año escolar nivel [inicial, primaria o secundaria]	68
	3.6.6 CGE4. Plan de visitas de monitoreo y/o reuniones de interaprendizaje	69
	3.6.7 CGE5. Datos sobre convivencia escolar en la IE	69
3.7	Descripción de uso de las hojas de la Sección 2. Monitoreo del PAT	70
	3.7.1 Matriz de monitoreo de metas	70
	3.7.2 Matriz de seguimiento a planificación	71
	3.7.3 CGE2. Resultados de retención anual	72
	3.7.4 CGE3. Seguimiento a horas lectivas 2017, según calendarización del año escolar.....	72
	3.7.5 CGE3. Seguimiento a jornadas laborales efectivas nivel [inicial, primaria o secundaria]	73
	BIBLIOGRAFÍA	74
	ANEXO 1	75
	ANEXO 2	78
	ANEXO 3	93







Presentación

El Ministerio de Educación (Minedu) saluda y reitera su aprecio a la labor de los directores como líderes pedagógicos de las Instituciones Educativas (II.EE.). Conocemos la importancia que tiene su trabajo en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y esperamos que este fascículo brinde orientaciones útiles para el logro de los objetivos y metas que se propongan lograr junto con sus II.EE.

Hoy, al igual que en los años anteriores, buscamos que tanto el director como toda la comunidad educativa de la institución educativa (IE) concentren sus esfuerzos en el logro de los Compromisos de Gestión Escolar. Estos compromisos, como se verá más adelante, giran en torno al logro de aprendizajes de los estudiantes y a la generación de condiciones básicas de aprendizaje en cada IE.

El Minedu presenta a los directores de II.EE. el Fascículo de Compromisos de Gestión Escolar 2017, donde encontrarán información sobre cada compromiso, desde el sentido que los guía hasta los indicadores que podrán utilizar para medir sus avances; indicadores sobre los cuales el director y los actores de su comunidad educativa podrán reflexionar e intervenir buscando la mejora de los aprendizajes. Además, en este documento encontrarán orientaciones para la formulación de objetivos, metas y actividades que guíen el trabajo de sus II.EE. durante el año 2017 y que, además, les permitan monitorear sus avances y reflexionar acerca de los logros de la institución a su cargo, así como evidenciar las dificultades que encontraron en el camino.

Recuerden que ustedes son uno de los pilares más importantes de su IE y que su trabajo es irremplazable para lograr la mejora de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes y, por consecuencia, del país.

Esperamos que este documento les sea de utilidad.



Introducción



Introducción

El presente fascículo se organiza en tres secciones. En la primera, se desarrollan los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) para el año 2017. Esta sección brinda un panorama sobre los CGE describiendo el sentido de cada compromiso, los datos que deberías tener en cuenta para analizar la situación de tu IE y los indicadores propuestos por el Minedu para la medición de cada compromiso. Propone también una serie de preguntas de análisis y reflexión en torno a los CGE que te serán de utilidad.

En la segunda parte del fascículo, se brindan orientaciones para la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT), el cual se organiza en torno al cumplimiento de los CGE. En este punto, ten en cuenta que las indicaciones para el análisis y reflexión sobre los CGE, brindadas en la primera sección, serán vitales para la elaboración del PAT, pues las conclusiones que surjan de dicho análisis serán el punto de partida para la formulación de los objetivos, metas y actividades de la IE.

Finalmente, en la última sección, se brindan indicaciones generales para el uso del Aplicativo para la elaboración y monitoreo del PAT. Cabe mencionar que este aplicativo es puesto a disposición de las II.EE. para acompañarlas durante el proceso de reflexión en torno a los CGE y facilitar la elaboración del PAT. Asimismo, el aplicativo incluye una sección destinada al monitoreo del PAT que facilitará dar seguimiento a su cumplimiento a lo largo del año escolar.



Compromisos



I. Compromisos de Gestión Escolar

1.1 Gestión escolar y liderazgo pedagógico

Una gestión escolar exitosa es aquella que logra que todos los actores de la comunidad educativa orienten sus acciones hacia la mejora de los aprendizajes. El director de la IE cumple un rol fundamental como líder pedagógico al acompañar, concertar, motivar y promover que toda la comunidad educativa¹ sume esfuerzos para el logro de los compromisos de gestión.

Un líder pedagógico convierte la escuela en un espacio que promueve los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes articulando las acciones de toda la comunidad educativa hacia un mismo objetivo y haciendo uso adecuado de todos los recursos de los que dispone.

Las acciones de un líder pedagógico que mayor impacto generan son:

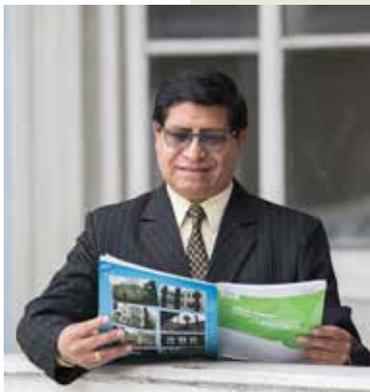
- Acompañar y evaluar el desempeño del personal a su cargo y de su propio desempeño directivo para implementar estrategias de mejora.
- Gestionar el currículo promoviendo el trabajo en equipo con sus docentes.
- Formular, monitorear y evaluar planes estratégicos, orientados al logro de los objetivos y metas que se basen en la realidad de su escuela.

¹ En el presente fascículo utilizamos el término 'comunidad educativa' para referirnos, principalmente, al director, los docentes, personal administrativo y estudiantes de una IE. En segundo lugar, incluimos a los padres de familia y a otros miembros de la comunidad en general.

- Motivar permanentemente a la comunidad educativa para trabajar enfocada en el logro y mejora de los aprendizajes.
- Para incrementar el impacto de las acciones previas también puede:
- Promover la mejora sugiriendo, impulsando y poniendo en práctica ideas innovadoras o experiencias exitosas de otros colegas o escuelas.

Generar espacios que permitan y promuevan la participación de los padres de familia y la comunidad educativa en general.

La importancia de la información para una gestión escolar de calidad



La gestión escolar debe estar basada en información relevante sobre las características de la IE, su comunidad educativa y su entorno. Esto es importante, pues sobre la base de esa información se pueden construir mejores planes estratégicos que guíen el trabajo de toda la IE y permitan mejorar sus resultados. Entonces, un líder pedagógico debe procesar información sobre los logros y problemas de su escuela para reflexionar y tomar decisiones correctas y oportunas en coordinación estrecha con su comunidad educativa.

Adicionalmente, el Marco de Buen Desempeño del Directivo (Minedu, 2014) establece dominios, competencias y desempeños que deben desarrollar los directores de II.EE. El detalle de esta propuesta se puede encontrar en el *Anexo 1*. A continuación, presentamos los dominios y competencias que se presentan en dicho documento:

<p>DOMINIO 1</p> <p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p>	<p>Competencia 1</p> <p>Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolos hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 2</p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>
	<p>Competencia 3</p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.</p>
	<p>Competencia 4</p> <p>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la IE y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>
<p>DOMINIO 2</p> <p>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p>	<p>Competencia 5</p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 6</p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Los CGE, cuya versión 2017 presentamos en el siguiente punto, están formulados de modo que orienten las labores del líder pedagógico.



1.2 Compromisos de Gestión Escolar 2017

En los últimos años, el Minedu ha impulsado los CGE, los cuales consolidan prácticas esenciales en una escuela con el objetivo de guiar sus acciones hacia el aseguramiento de condiciones básicas para generar aprendizajes.

Los CGE provienen de una revisión exhaustiva de diversas investigaciones latinoamericanas e internacionales sobre eficacia escolar³, a través de la cual se han identificado aquellas variables que impactan en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en la región y sobre las cuales, además, los directores de las II.EE. pueden intervenir junto a sus equipos.

Si bien los CGE se han ido ajustando —desde la primera versión hasta la actualidad— el sentido que los orienta se mantiene vigente:

Estudiantes que logran los aprendizajes previstos y concluyen oportunamente cada nivel o ciclo educativo. Además, reciben el total de horas lectivas requeridas por parte de docentes, quienes mejoran continuamente su práctica pedagógica, en un ambiente que promueve una convivencia escolar positiva.

Para el año 2017 se ha definido cinco CGE. Cada uno de ellos tiene un objetivo propuesto a nivel de la IE, un conjunto de indicadores que permite medir los avances y logros en cada compromiso y una serie de fuentes de verificación de dichos indicadores. La tabla a continuación, presenta los compromisos, sus objetivos asignados y el **aporte fundamental que estos significarían para la educación que queremos para el Perú.**

³ Entre los estudios revisados destacan los siguientes: Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe (UNESCO, 2010), Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar (Murillo, 2007), ¿Cómo los mejores sistemas educativos del mundo lo lograron? (Barber y Mourshed, 2007) y ¿Cómo continúan mejorando los mejores sistemas educativos del mundo? (Mourshed, Chijioko y Barber, 2010).

COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR	¿CUÁL ES EL OBJETIVO DEL COMPROMISO EN CADA IE?	¿CÓMO APORTA SU CUMPLIMIENTO A LA EDUCACIÓN DEL PERÚ?
<p>COMPROMISO 1</p> <p>Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE</p>	<p>Los estudiantes de la IE mejoran sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior.</p>	<p>Todas y todos los estudiantes logran aprendizajes de calidad.</p>
<p>COMPROMISO 2</p> <p>Retención anual de estudiantes en la IE</p>	<p>La IE mantiene el número de estudiantes matriculados al inicio del año escolar.</p>	<p>Todas y todos los estudiantes inician y culminan su Educación Básica oportunamente.</p>
<p>COMPROMISO 3</p> <p>Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE</p>	<p>La IE realiza todas las actividades planificadas (sesiones de aprendizaje, jornadas de reflexión, entre otras) para el año escolar.</p>	<p>Las II.EE. del país cumplen la totalidad de sus horas lectivas y actividades planificadas.</p>
<p>COMPROMISO 4</p> <p>Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE</p>	<p>El equipo directivo de la IE realiza acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo a la planificación del año escolar.</p>	<p>Todas y todos los docentes tienen un buen desempeño en su labor pedagógica.</p>
<p>COMPROMISO 5</p> <p>Gestión de la convivencia escolar en la IE</p>	<p>El equipo directivo desarrolla acciones para la promoción de la convivencia, la prevención y atención de la violencia en la IE.</p>	<p>Todas las II.EE. del país son espacios seguros y acogedores para las y los estudiantes.</p>

Fuente: Normas y Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica.

¿Cómo se relacionan los CGE entre sí?

Es importante resaltar que los CGE adquieren mayor sentido cuando se miran en conjunto en tanto no solo guardan estrecha relación entre sí, sino que el cumplimiento de cualquiera de ellos aporta al cumplimiento de los demás.

Conviene tomar en cuenta que los dos primeros compromisos son de **resultado**, mientras que los tres compromisos finales son de **proceso**. Es decir, el logro de los dos primeros compromisos se apoya firmemente en el logro de los últimos tres.

Si la IE a tu cargo cumple con brindar a sus estudiantes el tiempo de enseñanza-aprendizaje requerido (CGE3), además, los docentes son acompañados continuamente o se reúnen para reflexionar sobre su práctica pedagógica buscando mejorar (CGE4) y se promueve un ambiente adecuado de convivencia escolar (CGE5), entonces es mucho más probable que los estudiantes no abandonen la escuela (CGE2) y que sus aprendizajes mejoren (CGE1).



¿Quiénes deben participar en la reflexión acerca del logro de los CGE?

La reflexión sobre los CGE debe ser liderada por el **director** de la IE y su **equipo directivo** y, además, debe involucrar, como mínimo, al **equipo docente** de la IE. Adicionalmente, dependiendo del tiempo y los recursos con los que cuenta la IE, se debe involucrar a los estudiantes, al equipo administrativo o jerárquico de la IE, a los padres de familia e, incluso, a otros miembros de la comunidad.

Esta recomendación se hace extensiva a la formulación y monitoreo de los instrumentos de gestión de la IE, entre ellos, el Plan Anual de Trabajo (PAT).

A continuación, se presenta cada uno de los CGE definidos para el 2017, utilizando las mismas secciones para cada compromiso:

<p>¿Cuál es su sentido?</p>	<p>En esta sección, explicamos el núcleo o finalidad de cada compromiso.</p>
<p>¿Cómo empezar?</p>	<p>En esta sección, brindamos algunos elementos de análisis que permitirán conocer el punto de partida de la IE. Aquí recomendamos analizar ciertos datos de la IE y planteamos preguntas de reflexión que podrán trabajar con el equipo directivo y docente.</p>
<p>¿Cómo medimos los avances?</p>	<p>Finalmente, en esta sección presentamos los indicadores propuestos por el Minedu para cada compromiso. Estos indicadores permitirán conocer cómo se está avanzando en el logro de los compromisos.</p> <p>Sin embargo, es importante recordar que las metas propuestas pueden ir más allá de estos indicadores señalados.</p>

1.2.1 Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE

¿Cuál es su sentido?

Este compromiso se orienta expresamente a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y tiene por finalidad orientar las acciones de toda la comunidad educativa hacia dicho objetivo.

Este compromiso es considerado de resultado y se constituye como la capacidad de la IE y —a una mayor escala, del sistema educativo en su totalidad— para lograr que todos los estudiantes alcancen los aprendizajes previstos. Asimismo, asegura el dominio de las competencias y conocimientos correspondientes a cada grado, ciclo o nivel educativo.

¿Cómo empezar?

Primero, se requiere conocer el punto de partida y para ello, será necesario realizar un breve diagnóstico de los resultados de aprendizaje de la IE. Para empezar, puede recurrirse a las siguientes fuentes de datos para este diagnóstico:

DENOMINACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	¿CÓMO ANALIZAR ESTOS RESULTADOS?	ALGUNAS CONSIDERACIONES
<p>Evolución de logros de los estudiantes en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE)</p>	<p>Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones (SICRECE)</p>	<p>Las evaluaciones estandarizadas tienen la ventaja de ser ejecutadas y analizadas con los mismos parámetros en todos los casos: "Todos son medidos con la misma vara." Por ello, es posible comparar los resultados de distintas II.EE., secciones e, incluso, estudiantes con mayor confiabilidad.</p> <p>Preguntas de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo han evolucionado los logros en el nivel "satisfactorio"?, ¿por qué? • ¿Se ha reducido el porcentaje de estudiantes en el nivel "en inicio"?, ¿por qué? • ¿En qué grado la IE tiene los mejores resultados?, ¿en qué área la IE tiene los mejores resultados?, ¿por qué? • ¿Se ha implementado alguna estrategia en la IE para mejorar los resultados? ¿cuál? ¿ha funcionado? ¿por qué? 	<p>Cuando sea posible, se pueden considerar los resultados de los últimos tres o cinco años.</p> <p>Para el caso de la ECE en Comunicación y Matemática, se pueden analizar los resultados usando el aplicativo Plan Anual de Trabajo (PAT).</p> <p>Utiliza los Informes de resultados de la ECE para analizar tus resultados.</p>
<p>Evolución de logros de los estudiantes en evaluaciones estandarizadas locales</p>	<p>Evaluaciones estandarizadas ejecutadas por las regiones</p>	<p>Las evaluaciones estandarizadas tienen la ventaja de ser ejecutadas y analizadas con los mismos parámetros en todos los casos: "Todos son medidos con la misma vara." Por ello, es posible comparar los resultados de distintas II.EE., secciones e, incluso, estudiantes con mayor confiabilidad.</p> <p>Preguntas de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo han evolucionado los logros en el nivel "satisfactorio"?, ¿por qué? • ¿Se ha reducido el porcentaje de estudiantes en el nivel "en inicio"?, ¿por qué? • ¿En qué grado la IE tiene los mejores resultados?, ¿en qué área la IE tiene los mejores resultados?, ¿por qué? • ¿Se ha implementado alguna estrategia en la IE para mejorar los resultados? ¿cuál? ¿ha funcionado? ¿por qué? 	<p>Cuando sea posible, se pueden considerar los resultados de los últimos tres o cinco años.</p> <p>Para el caso de la ECE en Comunicación y Matemática, se pueden analizar los resultados usando el aplicativo Plan Anual de Trabajo (PAT).</p> <p>Utiliza los Informes de resultados de la ECE para analizar tus resultados.</p>

DENOMINACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	¿CÓMO ANALIZAR ESTOS RESULTADOS?	ALGUNAS CONSIDERACIONES
Evolución de las calificaciones de los estudiantes en cada área curricular	Actas de notas de la IE, Informes de progreso individuales de los estudiantes	<p>Por ser calificaciones no estandarizadas, en su análisis e interpretación se debe considerar que no todos los docentes evalúan del mismo modo, y que debemos hacernos más preguntas alrededor de este aspecto: ¿Por qué las notas de un mismo salón cambiaron cuando cambió el docente?, ¿por qué no hay ninguna nota baja en un salón?</p> <p>Preguntas de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo han evolucionado las calificaciones que indican logros “satisfactorios”?, ¿por qué? • ¿Y las calificaciones que indican logros “en inicio”?, ¿por qué? • ¿La evolución de las calificaciones coincide con la evolución de las evaluaciones estandarizadas?, ¿en qué se asemejan o diferencian?, ¿por qué pasa esto? • ¿Cómo evalúan los docentes de un mismo grado o área?, ¿en qué se asemejan o diferencian?, ¿por qué? 	<p>Cuando sea posible, se pueden considerar los resultados de los últimos tres o cinco años.</p> <p>Para el caso de las áreas de Comunicación, Matemática, Personal Social y Ciencias, se pueden analizar los resultados usando el aplicativo PAT (reportes opcionales) o el mecanismo que te sea más útil.</p>

Luego de revisar los resultados de las evaluaciones estandarizadas y no estandarizadas de la IE y conociendo qué áreas, grados y/o ciclos requieren mayor refuerzo, se podrá completar el diagnóstico respondiendo algunas preguntas que permitan reflexionar sobre estos resultados y, además, plantear objetivos, metas y actividades que aporten a la mejora de los resultados. A continuación, planteamos ejemplos de preguntas de reflexión:

- ✓ ¿Cómo se pueden articular a las aulas o grados que tienen mejores resultados con aquellas que requieren mayores mejoras?
- ✓ ¿Los docentes de la IE coordinan entre sí por áreas curriculares, grados y/o ciclos?, ¿coordinan, planifican o establecen criterios de

evaluación coordinados?, ¿cómo se pueden generar espacios de planificación y reflexión entre los docentes?, ¿qué se puede mejorar en este aspecto?

- ✓ ¿Los docentes de la IE conocen qué estudiantes requieren refuerzo escolar?, ¿se ha identificado qué competencias deben mejorar?, ¿se han desarrollado estrategias para atender a estos estudiantes?, ¿confían en sus posibilidades de mejora y los alientan a seguir esforzándose?
- ✓ Si la IE ofrece el nivel de educación inicial, ¿cómo se puede involucrar a los docentes de ese nivel en la mejora de los resultados de la ECE?
- ✓ Si la IE ofrece más de un nivel educativo, ¿los docentes de distintos niveles coordinan para lograr una visión consensuada de lo que los estudiantes deberían alcanzar en cada grado y nivel?
- ✓ ¿Los docentes de la IE conocen el Currículo Nacional y los documentos propuestos por el Minedu?, ¿han reflexionado sobre los nuevos contenidos que presentan estos documentos pedagógicos?
- ✓ ¿Cómo pueden aprovecharse las horas de libre disponibilidad para mejorar los aprendizajes?

¿Qué pasos básicos debemos realizar para cumplir los compromisos y mejorar mis resultados?



Primero: Analizar y reflexionar sobre los resultados de la IE respecto de cada compromiso. Para ello, realizar un **diagnóstico** de su situación a partir de los datos con los que cuente o pueda obtener.

Segundo: Establecer **objetivos y metas** por compromiso de gestión, detallando posteriormente en el PAT las actividades que deberán implementarse durante el año escolar para alcanzar dichos objetivos y metas.

Tercero: Dar **seguimiento a los avances** según los objetivos, metas y actividades establecidas en el PAT de forma regular y, al menos, a mediados y fines del año lectivo.

En la segunda sección del fascículo, se explicará cómo la formulación y monitoreo del PAT ayudarán a seguir estos pasos.

- ✓ ¿Los padres de familia conocen los resultados de sus hijos?, ¿saben cómo pueden apoyarlos en casa?, ¿los docentes de la IE conocen a los padres de familia?, ¿se comunican con ellos?

Además de responder estas y otras preguntas, junto con tu equipo directivo y docente, revisen las recomendaciones que se presentan en las “*Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas de la Educación Básica*” para continuar su reflexión sobre este compromiso de gestión.

¿Cómo medimos los avances?

Este primer compromiso cuenta con dos indicadores. El primer indicador está referido a los resultados de la ECE, resultados que se pueden conocer cuando se publican los logros en el SICRECE. Adicionalmente, se puede monitorear los avances mediante la revisión y reflexión sobre las calificaciones que obtienen los estudiantes en la IE a cargo, bimestral o trimestralmente. También se puede revisar las evaluaciones que realicen la UGEL y la DRE o GRE.

El segundo indicador está referido al cumplimiento de las acciones de mejora de los aprendizajes que se haya planificado. Este indicador no reflejará directamente la mejora de los resultados, pero sí permitirá evaluar si se ha logrado o no implementar todas aquellas actividades que se planificaron con relación a este compromiso. Se debe buscar planificar actividades que estén al alcance y que hayan probado su eficacia previamente. Se puede usar experiencias exitosas que se hayan tenido, o hayan tenido los docentes de la IE, experiencias de colegas o directores de otras II.EE. y buenas prácticas que se puedan encontrar en investigaciones o documentos de divulgación pedagógica.

OBJETIVO DEL COMPROMISO	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN PARA SU MEDICIÓN
Los estudiantes de la IE mejoran sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior.	1. Porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la ECE	Resultados de la ECE
	2. Porcentaje de acciones de mejora de los aprendizajes, establecidas a partir de los resultados de la ECE, que están siendo implementadas	Aplicativo PAT

Fuente: Normas y Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica.

Ten presente que si tu IE cumple este compromiso estaremos más cerca de que:

Todas y todos los estudiantes del país logren aprendizajes de calidad

1.2.2 Compromiso 2: Retención anual de estudiantes en la IE

¿Cuál es su sentido?

Este compromiso tiene como objetivo que la IE realice acciones que permitan prevenir el abandono escolar, asegurando que todos los estudiantes matriculados terminen sus estudios en el periodo lectivo correspondiente.

Este compromiso también es considerado de resultado y se constituye como la capacidad que tiene el sistema educativo para lograr la permanencia de los estudiantes en las aulas. Asimismo, garantiza la conclusión de grados, ciclos o niveles educativos en los tiempos previstos, lo que asegura una culminación oportuna de la Educación Básica.

¿Qué significa el término “retención anual”?



La retención anual es un sinónimo del porcentaje de conclusión que alcanza una IE. El porcentaje de conclusión anual se obtiene comparando el número de estudiantes que culminaron el año lectivo en la IE con el número de estudiantes que se matricularon en la misma IE.

¿Cómo empezar?

Primero, es necesario realizar un diagnóstico de los resultados de la IE con relación a este compromiso. A continuación, presentamos una lista de aspectos a analizar:

DENOMINACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	¿CÓMO ANALIZAR ESTOS RESULTADOS?	ALGUNAS CONSIDERACIONES
Evolución del número de estudiantes matriculados	<p>Nóminas de matrícula de años previos</p> <p>SIAGIE</p>	<p>Analizar estos datos de matrícula permitirá observar cómo han evolucionado las metas de atención.</p> <p>Preguntas de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo ha evolucionado la matrícula en la IE?, ¿ha subido, se ha mantenido o se ha reducido?, ¿por qué? • ¿En qué niveles o grados los cambios son más notorios?, ¿tienen relación con lo que sucede en la propia comunidad (migración, aparición de otras II.EE., incremento de nacimientos)? 	<p>Cuando sea posible, se puede considerar los resultados de los últimos tres o cinco años.</p>
Evolución del porcentaje de conclusión	<p>Nóminas de matrícula de años previos</p> <p>SIAGIE</p> <p>Registros de la IE</p>	<p>Analizar este dato permitirá conocer cuántos de los estudiantes matriculados concluyen el año lectivo en el que se matricularon.</p> <p>Preguntas de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo ha evolucionado el porcentaje de conclusión en la IE?, ¿ha aumentado, se ha mantenido o ha disminuido?, ¿qué puede estar pasando para que sea así? • ¿El porcentaje de conclusión es similar en todos los grados o niveles?, ¿qué semejanzas o diferencias existen?, ¿en qué grados o niveles existe los mayores porcentajes? • ¿En qué grados se producen más abandonos o retiros?, ¿a qué se podría deber? • ¿En qué grados o niveles se producen más traslados?, ¿a qué se podría deber? 	<p>Cuando sea posible, se puede considerar los resultados de los últimos tres o cinco años.</p> <p>Junto con el porcentaje de conclusión, se puede analizar el porcentaje de abandono escolar y el de traslado.</p>

¿Abandono, traslado?



El abandono escolar se refiere a los estudiantes que se matricularon en tu IE, pero desertaron antes de culminar el año. El traslado se refiere a los estudiantes que se matricularon en la IE y, luego, se trasladaron a otra IE. No se debe confundir el abandono con el traslado, pues el abandono implica que el estudiante no culminó el año lectivo ni en la IE ni en ninguna otra.

Luego de revisar los resultados de la IE con relación a este segundo compromiso de gestión, se podrá responder algunas preguntas que permitan reflexionar y plantear objetivos, metas y actividades que aporten a la mejora de los resultados de retención anual. A continuación, se plantean ejemplos de preguntas de reflexión:

- ✓ Si la IE tuvo casos de deserción el año pasado, ¿a qué se debieron?, ¿los docentes que enseñaron a los estudiantes desertores conocen las razones por las que abandonaron la IE?
- ✓ ¿En la IE hay casos de estudiantes que trabajan?, ¿cuántos casos hay?, ¿los docentes conocen los casos?, ¿qué se ha hecho para asegurar que estos estudiantes no deserten?
- ✓ ¿Se tienen estrategias para que los estudiantes conozcan la importancia de culminar la Educación Básica?, ¿se han desarrollado estrategias de concientización con los padres de familia?, ¿cuáles?, ¿cuán efectivas han sido?, ¿por qué?
- ✓ ¿Es habitual registrar la asistencia de los estudiantes?, ¿se reconoce la importancia de esta práctica?, ¿los equipos de directivos y docentes son capaces de detectar casos de riesgo de deserción?, ¿se han desarrollado estrategias para trabajar con estos estudiantes y prevenir el abandono escolar?, ¿cuáles?, ¿cuán efectivas han sido?, ¿por qué?
- ✓ ¿En la IE hay casos de embarazo en edad escolar?, ¿cómo se han manejado?, qué dificultades encuentran las estudiantes embarazadas para culminar sus estudios?, ¿cómo se pueden mitigar?
- ✓ ¿En la IE se promueve la discusión sobre temas de educación sexual y prevención del embarazo en edad escolar?, ¿qué tanto conocen los docentes de la IE sobre estos temas?, ¿y los padres de familia?

- ✓ ¿Se sabe por qué faltan a clases los estudiantes?, ¿en qué épocas del año lectivo hay más ausentismo escolar?, ¿por qué?, ¿se han desarrollado estrategias para lidiar con este tema?, ¿cuáles?, ¿se ha trabajado con los padres de familia la importancia de no faltar a clases?
- ✓ En la comunidad, ¿existe la costumbre de dejar a las niñas en casa a cargo del cuidado de sus hermanos menores o de las tareas del hogar?, ¿existe la costumbre de que las niñas, niños o adolescentes se dediquen a trabajar antes de culminar sus estudios?, ¿esta costumbre afecta la continuidad de sus estudios?, ¿se han desarrollado estrategias para trabajar sobre estos temas y concientizar sobre la importancia de la escuela?
- ✓ ¿Cuáles son los intereses de mis estudiantes?, ¿qué importancia le dan a la escuela y a terminar la Educación Básica?, ¿cómo se pueden vincular sus intereses con la escuela y sus aprendizajes?

Además de responder estas y otras preguntas, junto con tu equipo directivo y docente, revisen las recomendaciones que se presentan en las *“Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas de la Educación Básica”* para continuar su reflexión sobre este compromiso de gestión.

¿Cómo medimos los avances?

Este compromiso cuenta con tres indicadores. Los dos primeros brindan información adecuada y oportuna para detectar los posibles casos de riesgo de deserción. El último indicador muestra cuál es el nivel de retención escolar. Para calcular este último indicador, se puede utilizar el aplicativo PAT en donde también se podrá obtener los porcentajes de traslado y abandono escolar de la IE para el año lectivo en curso. Es importante recordar, además, que solo se tendrá un resultado definitivo al final del año.



¿Qué herramientas se pueden emplear para cumplir este compromiso?



En el caso del primer indicador, las Normas y Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas de la Educación Básica señalan el uso obligatorio del SIAGIE como herramienta informática para realizar el proceso de matrícula de estudiantes.

En el caso del segundo indicador, el SIAGIE cuenta con un módulo de asistencia de estudiantes que se encuentra a disposición.

OBJETIVO DEL COMPROMISO	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN PARA SU MEDICIÓN
La IE mantiene el número de estudiantes matriculados al inicio del año escolar.	1. Porcentaje de estudiantes matriculados reportados oportunamente en el SIAGIE.	Registros de la IE, SIAGIE
	2. Porcentaje de asistencia de estudiantes durante el año escolar.	Registros de la IE
	3. Porcentaje de estudiantes matriculados que concluyen el año escolar.	Registros de la IE, aplicativo PAT

Fuente: Normas y Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica.

Es importante recordar que para lograr un buen resultado y garantizar que todos los estudiantes terminen el año escolar oportunamente, se deben desarrollar con carácter de urgente, acciones guiadas estratégicamente cuando se encuentren casos de riesgo. Por ejemplo, conversar con los estudiantes afectados, buscar que ellos, sus familias y sus docentes sean nuestros aliados y detectar las posibles causas que podrían producir deserción. En la medida que sea posible, resolver o aminorar dichas causas.

Ten presente que si tu IE cumple este compromiso estaremos más cerca de que:

Todas y todos los estudiantes inicien y culminen su Educación Básica oportunamente.

1.2.3 Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE

¿Cuál es su sentido?

Este es un compromiso de proceso, denominado así porque su desarrollo es una condición básica para el logro de los compromisos de resultado —es decir, los compromisos 1 y 2—. Este compromiso, por su naturaleza e importancia, moviliza a la comunidad educativa hacia la optimización y el aprovechamiento del tiempo en la ejecución de sus funciones. Comprende dos aspectos complementarios entre sí: la gestión de la jornada escolar y de la jornada laboral. El cumplimiento de ambas jornadas garantizará el cumplimiento de la totalidad de las jornadas de aprendizaje planificada.

Su cumplimiento toma como base el logro del mínimo de horas lectivas exigidas por nivel y modalidad educativa. Sin embargo, se debe tener presente que cada hora por encima de dicho mínimo encierra una oportunidad para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

¿Cómo empezar?

Primero, deberá realizarse un diagnóstico de los resultados de la IE con relación a este compromiso. A continuación, presentamos una lista de aspectos que se pueden analizar:



DENOMINACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	¿CÓMO ANALIZAR ESTOS RESULTADOS?	ALGUNAS CONSIDERACIONES
<p>Porcentaje de horas lectivas cumplidas por nivel</p>	<p>Registros de la IE</p> <p>Aplicativo PAT</p>	<p>Analizar este dato permitirá saber cuán cerca está la IE de cumplir el número de horas lectivas que se ha propuesto como meta. Es importante tener presente que hay un número mínimo de horas lectivas, pero que, dependiendo del contexto, se pueden incrementar en beneficio de los estudiantes de la IE.</p> <p>Preguntas de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cumplió con el mínimo de horas lectivas exigidas por el sector para el año escolar?, ¿se superaron?, ¿se logró un número menor de horas? • ¿Por qué se cancelaron clases?, ¿cuáles fueron los motivos más frecuentes? • ¿En qué momentos del año se cancelaron más días de clase?, ¿por qué? • ¿Se recuperaron los días de clase perdidos?, ¿de qué manera? 	<p>Cuando sea posible, se debe evaluar cuáles fueron las causas más frecuentes de cancelación de clases en la IE. Evaluar, también, si hay meses o fechas en las que se concentra la pérdida de clases.</p>
<p>Porcentaje de jornadas laborales efectivas de los docentes</p>	<p>Registros de asistencia docente</p> <p>Aplicativo PAT</p>	<p>Analizar este dato permitirá saber qué docentes cumplieron con todas sus jornadas laborales y cuáles no. Este dato es importante, pues la ausencia de un docente significa la pérdida de clases de los estudiantes de la IE y, por ello, representa la reducción de sus oportunidades de aprendizaje.</p> <p>Preguntas de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué docentes cumplieron con todas sus jornadas laborales? • ¿Qué docentes no cumplieron con todas sus jornadas laborales?, ¿cuáles fueron las causas? • ¿Las horas perdidas fueron recuperadas?, ¿cómo fueron recuperadas? 	<p>Cuando sea posible, se debe evaluar qué docentes faltaron más a clases y por qué.</p>

Luego de revisar los resultados de la IE con relación al tercer compromiso de gestión, se podrá responder algunas preguntas que permitan reflexionar y plantear objetivos, metas y actividades para lograr que los estudiantes reciban todas las clases que requieren para el logro de sus aprendizajes. A continuación, planteamos ejemplos de preguntas clave:

- ✓ Sabemos que muchas veces se pierden clases porque los docentes o el director participan en actividades fuera de la IE dentro del horario escolar, ¿se ha desarrollado estrategias para evitar estas situaciones?, ¿la IE cuenta con estrategias para rechazar actividades que afecten el normal desarrollo de clases?, ¿cuáles?
- ✓ ¿Hay festividades o fechas, en la comunidad, que afecten el desarrollo de las clases?, ¿la IE cuenta con estrategias de recuperación de clases para estos casos?, ¿se consideran estas fechas en la calendarización del año escolar?, ¿por qué?, ¿cómo?
- ✓ ¿Qué acciones se toman cuando un docente falta a clases?, ¿se recuperan las horas?, ¿cómo?, ¿los estudiantes asisten a las jornadas de recuperación?
- ✓ ¿Qué acciones se toman cuando un docente falta mucho a clases? Además de informar a la UGEL para efectuar los descuentos, ¿se informa a los padres de familia sobre estas situaciones?, ¿por qué?, ¿qué acciones se realizan para no afectar a los estudiantes?
- ✓ ¿Los padres de familia conocen la calendarización escolar del año?, ¿la calendarización está publicada en un espacio visible de la IE?, ¿los padres de familia saben cuántas horas deben estudiar diariamente sus hijos?

Con tu equipo directivo y docente, respondan estas y otras preguntas. Además, revisen las recomendaciones que se presentan en las “*Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas de la Educación Básica*”.

¿Cómo medimos los avances?

Este compromiso cuenta con dos indicadores. El primer indicador permitirá conocer cuántas jornadas lectivas se cumplieron en la IE. Es decir, se podrá saber si hubo días en que las clases fueron canceladas. En el aplicativo PAT, existe una herramienta para elaborar la calendarización del año escolar según nivel educativo. Además, en el mismo aplicativo se encuentran espacios para registrar las cancelaciones de clase según motivo y, también, se podrá registrar si se recuperó o no dichas horas perdidas.

Es importante tener en cuenta que la participación en celebraciones locales, propuestas por organizaciones sociales, privadas o públicas, solo es posible si forman parte de las unidades didácticas y si han sido consideradas en la calendarización del año escolar. Además, solo se las podrá incluir en la

calendarización, cuando ello no afecte el cumplimiento del mínimo de horas lectivas exigidas por el sector. Se debe tener presente que la recuperación de clases solo debería ser considerada frente a casos excepcionales (desastres naturales, situación de emergencia o siniestro) o hechos que pongan en riesgo la seguridad de los estudiantes y docentes.

OBJETIVO DEL COMPROMISO	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN PARA SU MEDICIÓN
La IE realiza todas las actividades planificadas (sesiones de aprendizaje, jornadas de reflexión, entre otras) para el año escolar.	1. Porcentaje de horas lectivas cumplidas por nivel.	Registros de la IE, aplicativo PAT
	2. Porcentaje de jornadas laborales efectivas de los docentes	Registros de asistencia docente, aplicativo PAT

Fuente: Normas y Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica.

El segundo indicador permitirá saber si los docentes están cumpliendo con sus jornadas laborales efectivas. Para calcular este indicador y para registrar la asistencia docente, se puede utilizar el aplicativo PAT. El cumplimiento de las jornadas laborales efectivas de los docentes contribuye en gran medida al logro de aprendizajes. Cada vez que un docente falta a clases, los estudiantes pierden la posibilidad de desarrollar sus capacidades y construir sus aprendizajes. La menor cantidad de horas de clase en las aulas conlleva al retraso y discontinuidad en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, por lo que las metas propuestas por la IE corren el riesgo de no ser cumplidas, lo que afecta directamente a los estudiantes.

Ten presente que si tu IE cumple este compromiso estaremos más cerca de que:

Las II.EE. del país cumplan la totalidad de sus horas lectivas y actividades planificadas en beneficio de los logros de aprendizaje de los estudiantes.

1.2.4 Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE

¿Cuál es su sentido?

Este compromiso busca mejorar la práctica pedagógica de los docentes, ya que este factor repercute directamente en los aprendizajes de los estudiantes. El compromiso busca aportar a esta mejora a través de dos acciones principales: acompañamiento docente y reuniones de interaprendizaje.

La investigación y la experiencia han probado que estas acciones tienen impactos positivos en la práctica pedagógica de los docentes. Se busca, entonces, que el cumplimiento de este compromiso permita garantizar a las II.EE. la existencia de este tipo de prácticas y espacios de reflexión con y entre los docentes.



¿Cómo empezar?

Primero, se deberá realizar un diagnóstico de los datos de la IE con relación a este compromiso. Presentamos una lista de aspectos que se pueden analizar:

DENOMINACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	¿CÓMO ANALIZAR ESTOS DATOS?
Escala magisterial de los docentes de la IE	Registros de la IE	<p>Analizar este dato permitirá saber en qué condiciones laborales se encuentran los docentes y ciertas características de sus perfiles profesionales.</p> <p>Preguntas de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué escala predomina en la IE?, ¿en qué áreas o grados están los docentes en mayor o menor escala magisterial?
Número de reuniones de interaprendizaje o reuniones de coordinación pedagógica	Registros de la IE	<p>Analizar este dato permitirá saber qué tan extendida es esta práctica en la IE y, así, saber cuál es el punto de partida de la IE en relación con este tema.</p> <p>Preguntas de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuántas reuniones de interaprendizaje o coordinación han ocurrido en la IE?, ¿de qué grados o áreas eran los docentes participantes?, ¿en qué momentos se dieron las reuniones?, ¿en qué contextos?, ¿qué temas se discutieron en las reuniones?, ¿qué percepción tienen los docentes sobre ellas?
Número de visitas de monitoreo realizadas	Registros de la IE	<p>Este dato permitirá conocer cuán usual es esta práctica en la IE. Además, se le puede complementar con los obtenidos del aplicativo PAT, en el cual se registró el cumplimiento de la planificación de visitas de monitoreo.</p> <p>Preguntas de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuántos de los docentes recibieron visitas al aula?, ¿qué percepción tienen de esas visitas? Si se aplicaron fichas de monitoreo durante las visitas, ¿qué resultados obtuvieron los docentes?, ¿se reflexionó sobre esos resultados?, ¿se establecieron compromisos?, ¿qué percepción se tiene de esta práctica? ¿Qué docentes recibieron más visitas?, ¿de qué grados o áreas?, ¿por qué?

Luego de analizar los datos propuestos y todos aquellos que se consideren convenientes, se podrán formular preguntas que permitan reflexionar y plantear objetivos, metas y actividades que se puedan implementar con relación a este compromiso. A continuación, planteamos ejemplos de preguntas de reflexión:

- ✓ ¿El director o el equipo directivo participa en la planificación pedagógica de la IE?, ¿su participación en estos espacios sería de ayuda para los docentes?, ¿por qué?, ¿qué percepción tiene el equipo docente?
- ✓ ¿Qué tan acostumbrados están los docentes de la IE a recibir visitas del director en el aula o a participar en reuniones de interaprendizaje o coordinación pedagógica?, ¿qué aspectos deberían ser trabajados en espacios como estos?, ¿qué opinan los docentes?
- ✓ ¿Se han identificado buenas prácticas o fortalezas en el desempeño de los docentes?, ¿por qué?, ¿qué estrategias se han utilizado para identificar dichas prácticas?
- ✓ ¿Qué fortalezas pedagógicas tiene el equipo directivo o docente?, ¿qué puede aportar cada uno?, ¿qué aspectos deben ser reforzados?, ¿por qué?, ¿cómo podrían reforzarlos?
- ✓ ¿Se han implementado estrategias —pasantías, clases maestras, reuniones de coordinación o similares— para que los docentes compartan sus fortalezas y debilidades, sus buenas prácticas, así como sus dificultades y obstáculos encontrados?, ¿cuáles?, ¿cómo funcionaron?, ¿qué percepción tienen los docentes sobre dichos espacios?
- ✓ ¿Qué nivel de dominio de herramientas y estrategias de enseñanza tienen los docentes?, ¿conocen los documentos pedagógicos que el Minedu ha puesto a disposición?, ¿por qué?, ¿en qué medida?
- ✓ ¿Qué tan extendida está la práctica de planificación de sesiones?, ¿los docentes de los mismos grados o áreas coordinan los contenidos de sus sesiones de aprendizaje?, ¿por qué?, ¿cómo?, ¿los docentes de áreas distintas coordinan la inclusión de contenidos transversales en las sesiones de aprendizaje?, ¿por qué?, ¿cómo?
- ✓ ¿Cómo distribuyen el tiempo pedagógico los docentes?, ¿priorizan actividades de alta demanda cognitiva?, ¿qué tipo de actividades se priorizan?
- ✓ ¿Qué lugar ocupan las actividades de administración o disciplina durante el tiempo de las sesiones (tomar lista, reparto de materiales, limpieza del aula)?, ¿qué importancia le dan los docentes a este tipo de actividades?, ¿por qué?, ¿qué estrategias podrían implementarse para reducir el tiempo destinado a estas actividades?

- ✓ ¿Qué estrategias usan los docentes para prevenir o resolver posibles conflictos dentro de las aulas o durante las sesiones de clases?, ¿qué opinión tienen de estas estrategias?, ¿podrían encontrarse mejores estrategias?, ¿cuáles?

Con tu equipo directivo y docente, respondan estas y otras preguntas y también revisen las recomendaciones que se presentan en las “*Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica*”. Tengan en cuenta los documentos provistos por el Minedu, tales como el Currículo Nacional de la Educación Básica y demás documentos pedagógicos disponibles en la web del Minedu.

¿Cómo medimos los avances?

Este compromiso cuenta con dos indicadores. Sin embargo, no todas las II.EE. deberán hacer seguimiento a ambos, sino que deberán priorizar uno de ellos según sus propias características:

Si en la IE, el director tiene **aula a cargo**, deberá concentrarse en **promover reuniones de interaprendizaje** con los docentes de la IE. Además, si la IE es unidocente o multigrado, podrá reunirse con los docentes de la red educativa a la que pertenece o con docentes de II.EE. cercanas.

Si, por el contrario, el director **no tiene aula a cargo ni carga lectiva** entonces podrá concentrarse en realizar **visitas al aula** para monitorear y acompañar a los docentes. No obstante, es recomendable realizar complementariamente reuniones de interaprendizaje u otras acciones formativas que refuercen el acompañamiento.

Es importante recordar que las “*Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica*” recomiendan que los docentes reciban, al menos, tres visitas al año. La primera de dichas visitas deberá ser realizada necesariamente dentro del primer trimestre del año lectivo, de modo que se cuente con un diagnóstico temprano del desempeño en el aula de cada docente.

Para realizar las visitas, el director dispondrá de las *Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente* (Anexo 2), que también serán empleadas en los procesos formativos y de evaluación docente a nivel nacional, y de la Ficha de monitoreo de desempeño docente (Anexo 3). Para el adecuado y efectivo uso de los instrumentos mencionados es indispensable que el director se capacite a través del respectivo manual de aplicación y otras herramientas de capacitación que el Minedu pondrá a disposición este año.



Las rúbricas de observación de aula evalúan seis aspectos sustantivos del desempeño docente:

- Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje.
- Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje.
- Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.
- Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.
- Propicia un ambiente de respeto y proximidad.
- Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

Durante la observación el director tomará apuntes detallados de las evidencias (conductas observadas) del desempeño docente en los aspectos evaluados en las seis rúbricas. Concluida la observación, el director analizará sus apuntes y calificará el desempeño observado. Sobre la base de lo anterior, el director se reunirá con el docente observado, ofrecerá retroalimentación y llegará a un acuerdo de mejora. Todo lo anterior quedará registrado en la Ficha de monitoreo del desempeño docente que se presenta en el *Anexo 3*.

Acompañamiento pedagógico

El acompañamiento pedagógico, según la R.S.G.N.° 008-2016-Minedu, es una estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al docente para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula. Tiene como propósito promover el desarrollo profesional del docente mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, junto con estrategias de formación e interacción colaborativa.

En ese marco, el monitoreo en aula y las reuniones de interaprendizaje, así como otras prácticas, se sitúan en una estrategia de acompañamiento pedagógico liderada por el director. No es un proceso evaluativo ni punitivo, sino un proceso que busca la mejora continua a través del uso de prácticas colaborativas entre los docentes y el director de una IE o una red educativa.



OBJETIVO DEL COMPROMISO	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN PARA SU MEDICIÓN
El equipo directivo de la IE realiza acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo a la planificación del año escolar.	Indicador aplicable en las II.EE. donde el director no tenga carga horaria: 1. Porcentaje de visitas de monitoreo y acompañamiento programadas en el PAT que han sido ejecutadas.	Ficha de monitoreo, aplicativo PAT
	Indicador aplicable en las II.EE. donde el director tenga carga horaria: 2. Porcentaje de reuniones de interaprendizaje programadas en el PAT que han sido ejecutadas.	Actas de reunión, aplicativo PAT

Fuente: Normas y Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica.

En el aplicativo PAT, se podrá programar y hacer seguimiento a la implementación de las visitas al aula y de las reuniones de interaprendizaje que se hayan planeado.

Ten presente que si tu IE cumple este compromiso estaremos más cerca de que:

Todas y todos los docentes tengan un buen desempeño en su labor pedagógica.

1.2.5 Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE

¿Cuál es su sentido?

Este compromiso busca promover una adecuada gestión de la convivencia escolar, la cual tiene como finalidad motivar y crear relaciones positivas entre todas y todos los integrantes de la comunidad educativa, como fundamento para el ejercicio de una ciudadanía activa, una valoración positiva de la diversidad y el rechazo de toda forma de violencia.

Abad (2010) sostiene que “las I.EE. donde se implementa la convivencia escolar, desde un modelo participativo e inclusivo, son escuelas donde se aprende a convivir y se crean las mejores condiciones para que todos los estudiantes puedan aprender, sean ciudadanos competentes, socialmente activos y responsables”. Las escuelas en las que se desarrollan relaciones positivas son espacios donde los estudiantes pueden sentirse seguros y protegidos, y las situaciones de violencia, que generan ansiedad o miedo en las personas, son prevenidas y manejadas adecuadamente. Ello garantiza que los estudiantes puedan concentrarse en aprender y desarrollar todo su potencial, lo que facilita el logro de todos los aprendizajes esperados y la buena convivencia. Esto contribuye a su formación como ciudadanos competentes, socialmente activos y responsables.

¿Cómo empezar?

Se puede empezar analizando algunos datos con relación a la situación de la convivencia escolar en la IE.

DENOMINACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	¿CÓMO ANALIZAR ESTOS DATOS?
Porcentaje de casos de violencia escolar registrados que fueron atendidos oportunamente	Libro de incidencias Registros de la IE SiseVe	<p>Analizar este dato permitirá conocer qué capacidad tiene la IE para gestionar los casos de violencia que surgen.</p> <p>Preguntas de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿ Todos los casos de violencia fueron registrados?, ¿cuáles no fueron registrados?, ¿por qué? ¿Cuántos casos no fueron atendidos?, ¿qué casos fueron?, ¿por qué no fueron atendidos? ¿Con qué recursos se cuenta para atender los casos de violencia detectados?, ¿qué aliados se han identificado dentro y fuera de la IE?

Fuente: Normas y Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica.

Además, se puede reflexionar junto con los docentes en torno a las siguientes preguntas que proponemos u otras que consideren pertinentes:

- ✓ ¿Los equipos de Directivos y docentes conocen los tipos de acoso y violencia escolar que existen?, ¿saben detectarlos?, ¿qué estrategias usan para detectar los casos?, ¿qué pasos siguen para atenderlos?, ¿las estrategias usadas han funcionado?, ¿cómo?, ¿en qué casos?
- ✓ ¿Conocen los protocolos de atención en caso de violencia propuestos por el Minedu?, ¿los han puesto en práctica?, ¿en qué casos?, ¿cómo los evaluarían?
- ✓ ¿En la IE cuentan con un Libro de Registro de incidencias?, ¿qué percepción se tiene sobre su uso?, ¿por qué?, ¿la IE está inscrita afiliada en la plataforma portal del SíseVe?
- ✓ ¿La IE cuenta con normas de convivencia?, ¿la comunidad educativa las conoce?, ¿cómo se comunican difunden estas normas?, ¿se respetan?, ¿por qué?, ¿en qué casos?
- ✓ ¿Tienen estrategias para concientizar a los estudiantes, docentes y demás miembros de la comunidad educativa sobre la violencia y el acoso escolar?, ¿cuáles?, ¿han funcionado?, ¿los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa conocen la importancia de intervenir y detener las situaciones de violencia o acoso escolar en sus aulas o la IE?

Convivencia escolar

El director, con apoyo de los docentes, estudiantes, familiares y la comunidad educativa, en general, tienen la responsabilidad de promover y garantizar una gestión de la convivencia escolar que sea democrática, participativa, inclusiva e intercultural. Para ello, aplican estrategias que motiven las relaciones armónicas entre los actores de la comunidad educativa, implementan la tutoría y previenen todo tipo de violencia escolar, situaciones de riesgo y vulneración de derechos. Además, se consideran como contenidos transversales la formación en valores, el fortalecimiento de habilidades socioemocionales, así como el aprendizaje y respeto a las Normas y Acuerdos de Convivencia.



- ✓ ¿Qué actividades han desarrollado con los padres de familia de la IE?, ¿qué objetivos tenían esas actividades?, ¿cumplieron sus objetivos? , ¿alguna de esas actividades se han enfocado en temas de convivencia escolar?, ¿qué temas han sido tocados?
- ✓ ¿Qué tan involucrados están los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos?, ¿cuán importante es su apoyo?, ¿qué estrategias se han usado para involucrar a los padres de familia?, ¿han funcionado?
- ✓ Si hay poca participación de los padres, ¿a qué se debe?, ¿se ha conversado con los padres para identificar posibles formas de participación en la IE?

Con tu equipo directivo y docente, respondan estas y otras preguntas y, también, revisen las recomendaciones que se presentan en las “Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas de la Educación Básica.” Adicionalmente, pueden encontrar protocolos de acción y más información en la plataforma el portal del SíseVe (www.siseve.pe) o ingresando a la que pueden ingresar desde la web Minedu.

¿Cómo medimos los avances?

Este compromiso cuenta con tres indicadores. Los tres buscan dar pistas sobre el desempeño de la IE para gestionar la convivencia y manejar los casos de violencia que pueden aparecer.

OBJETIVO DEL COMPROMISO	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN PARA SU MEDICIÓN
El equipo directivo desarrolla acciones para la promoción de la convivencia, la prevención y atención de la violencia en la IE.	1. Normas de convivencia consensuadas incluidas en el Reglamento Interno, y publicadas en algún espacio visible de la IE.	Reglamento interno
	2. Porcentaje de actividades implementadas con padres y madres de familia, tutores legales y/o apoderados para brindar orientaciones (información de sus hijas e hijos, aprendizaje, convivencia escolar, etc.) planificadas en el PAT, que han sido implementados.	Libro de incidencias, SíseVe
	3. Porcentaje de casos atendidos oportunamente del total de casos reportados en el SíseVe y en el Libro de Registro de incidencias.	Libro de Registro de incidencias, SíseVe

Fuente: Normas y Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica.

El primer indicador busca dar evidencias del desarrollo que ha llevado la IE de las Normas de convivencia y, además, de las acciones de difusión (medios físicos o digitales) y el promoción del conocimiento y cumplimiento que se ha realizado sobre estas normas en la comunidad educativa.

La elaboración de las Normas y Acuerdos de Convivencia de forma participativa promueve el sentimiento de pertenencia, aumenta el compromiso en su cumplimiento y facilita la aceptación de las medidas correctivas reguladoras cuando se incumplen. Son el marco normativo que regula la convivencia escolar a nivel de IE y aula. En el Reglamento Interno, se incluyen en el capítulo denominado “Convivencia Escolar”. Las Normas y Acuerdos de Convivencia deben ser difundidas a todos los integrantes de la comunidad educativa a través de medios físicos o digitales.

El segundo indicador busca promover las actividades con padres de familia para procurar que ellos se involucren en la escuela. La participación de los padres de familia en la educación de sus hijos, bajo los términos adecuados, tiene gran impacto en la mejora de los aprendizajes. Por ello, es necesario que la IE se comunique continuamente con ellos y les brinde orientaciones para el adecuado acompañamiento a los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, el involucramiento de los padres de familia en la IE permite que se estrechen las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa, lo que incrementa la capacidad de todos los participantes de intervenir, alertar, prevenir y solucionar los problemas que se presenten, así como de aprovechar las oportunidades de mejora que se identifiquen.



Violencia escolar

Es el uso intencional de la fuerza y el poder, sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona, un grupo o la comunidad educativa, que cause o pueda causar lesiones, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones. Estas situaciones pueden ocurrir tanto dentro de la escuela como en sus inmediaciones, entre la escuela y el hogar, así como a través de Internet y otros medios de comunicación. **Los agresores pueden ser estudiantes, directivos, docentes o personal administrativo de la escuela.** Entre los tipos de violencia escolar se encuentran la violencia física, verbal, psicológica, sexual, de género, entre otras.

- **Acoso/intimidación/hostigamiento escolar (bullying):** el/la agresor(a) o agresores/as tienen alguna ventaja sobre la víctima (es más grande, mayor, más fuerte, más popular, etc.), quiere lastimarla (no es casualidad) y lo hacen de manera repetida, con el objetivo e injusta para de intimidarla, excluirla o discriminarla. A la intimidación que es transmitida vía Internet o tecnologías afines medios tecnológicos, se le denomina cyberbullying o ciberacoso.
- **Violencia verbal:** empleo de vocabulario ofensivo, tono de voz agresivo, palabras crueles, cortantes y tajantes.
- **Violencia física:** puede ir desde un jalón de orejas, o una bofetada, hasta quemaduras, ahogamientos y el empleo de objetos como correas y látigos.
- **Violencia psicológica:** va más allá de los insultos. Por ejemplo: ignorar, amenazar, aislar, humillar, ser indiferente, rechazar y realizar otros comportamientos que pueden generar daños en el desarrollo psicológico.
- **Violencia sexual:** son acciones de naturaleza sexual que se cometen contra una persona sin su consentimiento o bajo coacción, con o sin contacto físico. Asimismo, se consideran la exposición a material pornográfico y las acciones que vulneran el derecho de las personas a decidir voluntariamente acerca de su vida sexual o reproductiva, a través de amenazas, coerción, uso de la fuerza o intimidación.

Características de los niños, niñas y adolescentes víctimas de violencia escolar

La existencia de estas señales de alerta no siempre significa que un niño, niña o adolescente haya sido víctima de violencia, pero la presencia de una o más de ellas debería llevarnos a indagar por posibles casos de violencia escolar:

- Tiene miedo de ir a la escuela.
- Sus calificaciones han bajado.
- Presenta lesiones físicas.
- Pierde o rompe sus pertenencias.
- Tiene cambios repentinos en su estado de ánimo.
- Tiene cambios en sus hábitos de comer o dormir.
- Tiene pesadillas u otros problemas para dormir.
- Hace comentarios o tiene conductas con alto contenido sexual.
- Escribe, dibuja, juega o sueña con imágenes atemorizantes o sexuales.
- Tiene dinero, juguetes u otros regalos sin motivo alguno.

En el tercer indicador, se considera atención oportuna a aquella que ha sido desarrollada según los protocolos de atención de casos de violencia que se encuentran publicados en la plataforma el portal del SíSeVe. Con él se busca promover la gestión adecuada de los casos de violencia a través del uso de herramientas como el SíSeVe y el Libro de incidencias.

Ten presente que el fin último de este compromiso de gestión es que:

Todas las II.EE. del país deben ser espacios seguros y acogedores para las y los estudiantes.

Libro de Registro de incidencias y Portal SíSeVe



En el Libro de Registro de Incidencias, se anotan las situaciones de violencia escolar comunicadas por los docentes, auxiliares, familiares, estudiantes u otro integrante de la comunidad educativa. Su contenido debe describir de manera clara y precisa los pasos seguidos en la atención de cada uno de los casos registrados. Este libro forma parte del acervo documentario de la IE y la información que contiene es de carácter confidencial. El director, o quien designe, es el responsable de mantener actualizado y garantizar su uso adecuado. Los casos de violencia registrados en este deben ser ingresados en el portal del SíSeVe.

En el portal SíSeVe (www.siseve.pe) se registra, atiende y facilita el seguimiento de los casos de violencia escolar a través del trabajo interconectado con las DRE, las UGEL y las II.EE. La IE, afiliada por el director, debe estar inscrita en el SíSeVe “Contra la violencia escolar”. El reporte de casos en el SíSeVe permite la consolidación y el manejo de información actualizada sobre la situación de violencia escolar en las II.EE., así como su abordaje y resolución a nivel regional y nacional. La información registrada es confidencial. Los casos registrados en el portal también deben estar debidamente descritos en el Libro de Registro de Incidencias.

Plan Anual





II. Plan Anual de Trabajo (PAT)

2.1 Introducción

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es una herramienta de gestión que orienta las acciones de la IE en el lapso de un año con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la escuela. Desde hace varios años, el PAT se ha desarrollado en torno a los CGE, entendiéndose que la escuela tiene como propósito final que los estudiantes logren los aprendizajes previstos bajo condiciones básicas de calidad. En ese sentido, el PAT que se propone en el presente fascículo es un documento de gestión cuyo propósito es ordenar las tareas en la IE a través de los CGE.

Su elaboración responde a las necesidades de planificación de la IE siendo un documento de uso interno. Por ello, no es necesario que sea enviado a la UGEL para su aprobación. Sin embargo, la UGEL puede llegar a la IE para acompañar la formulación e implementación del PAT en la escuela.

2.2 Momentos del PAT

Como un instrumento de planificación operativa, el PAT debe contemplar, al menos, los siguientes momentos:

1. Diagnóstico como punto de partida

El diagnóstico es el estudio previo a toda planificación que consiste en: i) la recopilación de información, ii) su ordenamiento, iii) su interpretación y iv) la obtención de conclusiones e hipótesis sobre el porqué de los resultados hallados. Un diagnóstico nos permite definir problemas y potencialidades, establecer prioridades, así como también identificar qué problemas son causa de otros y cuáles son las consecuencias. Asimismo, nos permite diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de qué acciones realizar y sus posibles resultados.

2. Objetivos y metas realistas

A partir del diagnóstico se debe establecer objetivos y metas que se ajusten a la realidad. Aunque un líder pedagógico debe tener altas expectativas en lo que planea para su IE, también debe asumir que las metas deben ajustarse a las posibilidades reales de la IE. De lo contrario, se planteará metas que no podrá cumplir y, como consecuencia, podrá creer que ha fracasado, aunque, en realidad, haya mejorado significativamente sus resultados.

3. Actividades factibles, eficaces y verificables

Luego de establecer los objetivos y metas, se debe definir qué actividades se tendrá que desarrollar para alcanzarlos. Las actividades que se propongan deben cumplir varias condiciones entre las que destacan que: a) sean posibles de desarrollar con los recursos que se tiene, b) hayan demostrado su utilidad previamente (buenas prácticas y experiencias exitosas que se conozcan de la IE, red, colegas, el país o el mundo) y c) su cumplimiento sea fácil de verificar.

4. Seguimiento y ajuste continuo

Aunque se haya formulado un excelente plan, si no se monitorea su avance entonces no se sabrá en qué situación uno se halla a medida que pasa el tiempo. Así, no se podrá tomar acciones en caso las cosas no se den como se planean y, por lo tanto, no se llegará a los objetivos planteados. Por eso, es importante reflexionar cómo va el avance, al menos cada dos o tres meses, para poder reajustar o reformular las actividades o, incluso, las metas.

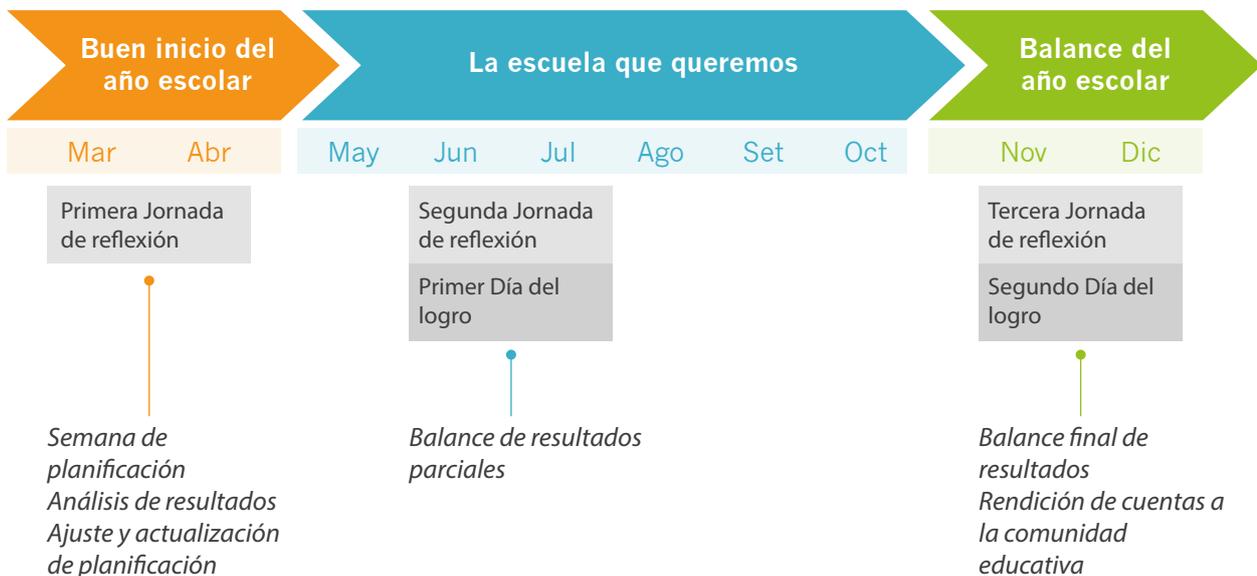
5. Evaluación

¿Y si no funcionó? Si se cumplen todos los pasos previos, pero no se evalúan los resultados, entonces no se sabrá si lo que se hizo tuvo alguna utilidad para el logro de las metas. ¿Se imaginan seguir haciendo lo mismo todos los años sin saber si ayuda al cumplimiento de sus metas? ¡Estaríamos desgastando energías que se podrían usar en acciones que sí funcionen! Por eso, al final del año se tendrá que evaluar los resultados para saber qué prácticas se podrán replicar y cuáles deberán ser reemplazadas.

2.3 ¿Cómo organizar la formulación e implementación en el año?

El PAT, en su versión preliminar, se elabora durante los meses de noviembre y diciembre. Luego, durante la semana de planificación en marzo, se reajustan sus contenidos junto con el equipo docente, debiendo culminar este proceso el 31 de marzo, como máximo. Durante la primera jornada de reflexión se socializan sus contenidos buscando generar compromiso entre todos los actores de la comunidad educativa. En la segunda jornada de reflexión, a mitad del año, se analizan los avances logrados hasta ese momento del año y se reajustan las actividades, de ser necesario. Finalmente, al final del año se realiza la tercera jornada de reflexión en la cual se deben evaluar los resultados obtenidos para elaborar la versión preliminar del PAT del año siguiente.

Las actividades planificadas deben ordenarse según el o los compromisos a los que se vinculan y pueden distribuirse considerando los tres momentos del año escolar: i) el Buen inicio del año escolar, ii) La escuela que queremos y iii) el Balance del año escolar.



Día del logro y Jornada de reflexión



El Día del logro es un acto público en el que participa toda la comunidad educativa. Se concibe como una estrategia de presentación y celebración sobre los aprendizajes logrados por los estudiantes en cada edad o grado escolar. En dicho acto público, los estudiantes exhiben las actividades que han desarrollado en el periodo previo y los resultados que han obtenido.

La Jornada de reflexión es un espacio de encuentro entre el equipo directivo y docente, principalmente, en el que se evalúan los avances y logros alcanzados en los periodos previos con la finalidad de elaborar o ajustar objetivos, metas y estrategias de acción que permitan mejorar el desempeño de la IE de modo integral.



2.4 Contenidos básicos del PAT

Los contenidos del PAT, en tanto documento, son:

CONTENIDOS BÁSICOS		DESCRIPCIÓN
I	Datos generales de la IE	Nombre de la IE, ubicación, códigos, entre otros. Puede basarse en la sección de Datos generales del aplicativo PAT.
II	Diagnóstico	Describe la situación desde la que parte la IE. Contiene la sección diagnóstico de la Matriz de diagnóstico, objetivos y metas de la IE (aplicativo PAT).
III	Objetivos y metas por CGE	Plantea los objetivos y metas que la IE se propone alcanzar en el año. Contiene las demás secciones de la Matriz de diagnóstico, objetivos y metas de la IE (aplicativo PAT).
IV	Actividades	Organizadas alrededor de los CGE y sus respectivos indicadores definidos en el numeral 5.4 de la presente Norma Técnica. En base a la matriz de planificación de actividades de la IE (aplicativo PAT).
V	Distribución del tiempo	Que incluye la Calendarización escolar por nivel educativo (aplicativo PAT) y el Cuadro de distribución de secciones y horas de clase (según la norma correspondiente).
VI	Anexos	Fichas, herramientas utilizadas y otros documentos que se consideren pertinentes.

Fuente: Normas y Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica.

Estos contenidos se pueden desarrollar con la ayuda del aplicativo Excel para la elaboración y monitoreo del PAT.

2.5 Formulación del PAT

El equipo directivo, encabezado por el/la director/a, convoca al colectivo institucional para la elaboración del PAT en su versión preliminar. Durante este proceso se elabora el diagnóstico de la IE definiendo las fortalezas y aspectos críticos de la IE, así como las posibles causas de los resultados obtenidos. Asimismo, se plantea de modo preliminar los objetivos, metas y actividades del año siguiente. Se recomienda que este proceso se realice de forma participativa aprovechando la información y experiencia del personal que viene laborando en la IE. Asimismo, se podrá hacer uso de los datos presentes en el aplicativo PAT del año anterior.

El PAT no es solo un documento



El objetivo de formular y monitorear el PAT es ayudar a la IE en el logro de sus objetivos y metas. Por tanto, su elaboración no se limita a la formulación de un documento o al mero cumplimiento de una obligación formal. Esto se debe tener presente todo el tiempo y se debe buscar que el PAT se alinee a los objetivos siempre, ya que es una herramienta de planificación y no una camisa de fuerza.

En el caso de las II.EE. unidocentes y multigrado, este proceso puede ser realizado a nivel de red educativa o con II.EE. cercanas. En estas situaciones, el director de red es quien asume la responsabilidad de realizar un seguimiento conjunto a lo planificado en coordinación estrecha con los responsables de cada IE.

Para la elaboración del PAT preliminar es indispensable realizar el análisis de los resultados de aprendizaje y de gestión del año en curso, lo que implica tener el consolidado de la información recabada en el transcurso del año.

Al momento de proponer las actividades para el año escolar, se debe considerar lo planteado en la Norma Técnica del Año Escolar 2017 y todos aquellos documentos sobre desarrollo pedagógico que el Minedu pone a disposición.

Aplicativo PAT

Para servir de apoyo a este proceso, el Minedu ha elaborado una herramienta informática —aplicativo— que facilita: i) la elaboración del PAT, sobre la base de los compromisos de gestión escolar, teniendo en cuenta sus indicadores y ii) el monitoreo a la implementación de indicadores de los Compromisos de Gestión Escolar, que permiten observar la progresión de los resultados en cada uno de ellos.

Para este año, el aplicativo ha unificado en un solo archivo de Excel, la información correspondiente a la elaboración del PAT y la del monitoreo de sus actividades.

2.5.1. Diagnóstico

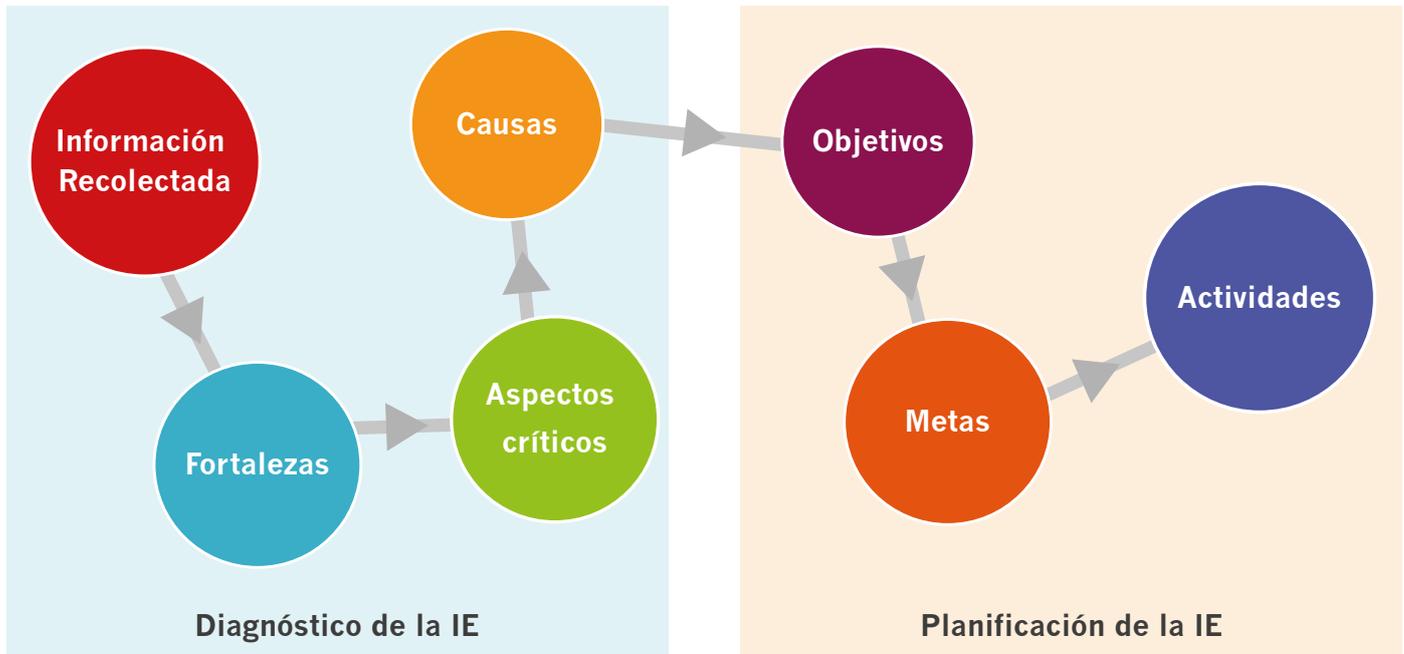
Para realizar el diagnóstico de la IE, el equipo que formula el PAT deberá reflexionar sobre todos los aspectos planteados en la primera parte de este fascículo (revisar la propuesta de análisis de cada CGE) y, así, recolectar un conjunto de información sobre la situación de la IE en relación con cada CGE.

En este momento, se puede hacer uso del aplicativo PAT y llenar los datos necesarios que luego permitan completar la matriz de diagnóstico. En dicha matriz, se podrá, además, completar las fortalezas, aspectos críticos y causas relacionadas a cada compromiso de gestión. Se debe tener en cuenta las siguientes definiciones para desarrollar esta sección del PAT.

- Las **fortalezas** son condiciones favorables que sirven de base y soporte para el planteamiento de las metas y las actividades y — sobre todo— para su implementación y ejecución.
- Los **aspectos críticos** son elementos que limitan el logro de los objetivos y metas que se deberá sortear o superar haciendo uso de las fortalezas. El colectivo institucional debe identificar las dificultades para cada compromiso de gestión escolar, con el fin de estar pendientes de ellas durante todo el proceso y, así, minimizar sus efectos.
- Las **causas** son factores que originan las dificultades o aspectos críticos.
- Las **alternativas de solución** son las posibles vías orientadas a encarar las causas de los aspectos críticos. Estas alternativas serán las que ayuden a formular las actividades en la matriz de planificación.

2.5.2. Planificación

El análisis realizado como parte del diagnóstico debe conducir a la planificación y al planteamiento de las metas en cada uno de los compromisos. A continuación, se detalla la ruta para plantear los objetivos y las metas:



La comunidad educativa, liderada por el equipo directivo, determina las actividades que permitirán brindar un servicio educativo centrado en la mejora de los aprendizajes. Estas actividades corresponden a los objetivos y metas planteadas a partir del diagnóstico de la IE.

2.5.3. Reajuste del PAT

Las “Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas de la Educación Básica” contemplan un periodo de planificación del equipo directivo y docente, que se desarrolla la primera semana de marzo y está destinado al reajuste o actualización del PAT. En este momento, el director convoca a la comunidad educativa para hacer una revisión de este instrumento de gestión, con la finalidad de que los actores que ejecutarán el PAT estén familiarizados con él y puedan comprometerse con su cumplimiento.

En ese sentido, la semana de planificación contemplada en la Norma Técnica del Año Escolar 2017 tiene la intención de fortalecer el trabajo en equipo del colectivo institucional y, sobre todo, la cultura de la planificación o previsión de las acciones educativas orientadas a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Paso 1: Actualizamos el diagnóstico

Es necesario que la comunidad educativa que inicia el año se familiarice con la formulación preliminar del PAT, desarrollada en los meses de noviembre a diciembre del año pasado; asimismo, actualice los datos de diagnóstico, que, con posible información nueva, puede llevar a reformular secciones del PAT.

Paso 2: Reajustamos los objetivos y metas

Al hacer uso de la versión actualizada del diagnóstico, se pueden reajustar los objetivos y las metas. El inicio de año garantiza la presencia del equipo directivo, docente, administrativo y de soporte que trabajará en la IE, por lo que este momento de revisión permitirá que asuman como suyos los objetivos y metas planteados.

Paso 3: Replanteamos la planificación de actividades

Actualizados y reajustados el diagnóstico, los objetivos y las metas, automáticamente surge la necesidad de actualizar y reajustar las actividades, teniendo en cuenta las demandas regionales, locales e institucionales y el hecho de que el equipo de la IE se reincorpora luego de un periodo vacacional. Asimismo, será necesario revisar el cronograma de actividades, así como revisar si los responsables y equipos a cargo de ellas siguen siendo los mismos.



Indicaciones



III. Indicaciones básicas para el uso del aplicativo PAT

3.1 ¿Qué es el aplicativo PAT?

Es un aplicativo en formato Excel que sirve de ayuda para la formulación y el monitoreo del PAT, en el marco de los CGE propuestos.

A diferencia de los años anteriores, para el año 2017, se propone un aplicativo integrado. Por eso, en el nuevo aplicativo, se podrá encontrar la sección de formulación del PAT y, también, la sección de monitoreo del PAT, articuladas entre sí.

3.2 ¿Qué indicadores abarca?

Como hemos presentado previamente, para el año 2017 se ha definido cinco CGE. Cada uno de ellos tiene un objetivo propuesto al nivel de IE y un conjunto de indicadores propuestos. La tabla, a continuación, presenta los compromisos y aquellos indicadores que el aplicativo incluye:

COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR	¿QUÉ INDICADORES INCLUYE EL APLICATIVO?	¿CÓMO LOS INCLUYE?
COMPROMISO 1. Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.	Porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE).	Permitiendo ingresar los resultados de la ECE, desde el año 2014.
	Porcentaje de acciones de mejora de los aprendizajes, establecidas a partir de los resultados de la ECE, explicitadas en el PAT que están siendo implementadas.	Permitiendo planificar las acciones en la Matriz de planificación de la IE y, luego, medir su cumplimiento según el reporte del director.
COMPROMISO 2. Retención anual de estudiantes en la IE.	Porcentaje de estudiantes matriculados que concluyen el año escolar.	Permitiendo ingresar datos y calcular porcentajes de retención anual y, otros datos, por nivel educativo.
COMPROMISO 3. Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE.	Porcentaje de horas lectivas cumplidas por nivel.	Permitiendo elaborar la calendarización de la IE por cada nivel educativo. Además, permite registrar la posible pérdida y recuperación de clases por nivel educativo.
	Porcentaje de jornadas laborales efectivas de los docentes.	Permitiendo contabilizar el número de jornadas laborales que deben cumplirse en la IE, según el número de secciones por nivel. Además, permite realizar un seguimiento a la asistencia docente y la posible pérdida y recuperación de jornadas laborales.
COMPROMISO 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	Indicador aplicable en las II.EE. donde el director no tenga carga horaria:	Permitiendo planificar las visitas de monitoreo o las reuniones de interaprendizaje, según sea el caso de cada IE. Luego, permite registrar su cumplimiento dentro de la Matriz de monitoreo del cumplimiento de la planificación de la IE.
	Porcentaje de visitas de monitoreo y acompañamiento programadas en el PAT que han sido ejecutadas.	
	Indicador aplicable en las II.EE. donde el director tenga carga horaria: Porcentaje de reuniones de interaprendizaje programadas en el PAT que han sido ejecutadas.	
COMPROMISO 5. Gestión de la convivencia escolar en la IE.	Porcentaje de actividades implementadas con padres y madres de familia y/o apoderados para brindar orientaciones (información de sus hijas e hijos, aprendizaje, convivencia escolar, etc.) planificada en el PAT.	Permite planificar las acciones en la Matriz de planificación de la IE y, luego, medir su cumplimiento según el reporte del director.

Fuente: Normas y Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica.

Recordemos que:

Para elaborar el PAT 2017, solo se debe usar el aplicativo que describimos en este capítulo. Es decir, no se necesitan los aplicativos de los años anteriores.

El aplicativo solo es una herramienta de apoyo. Llenar bien sus datos es lo más importante, ya que sirve para el logro de los objetivos de la IE y de los CGE.

Las indicaciones que se encuentran en esta sección son las más relevantes.



3.3 ¿Cómo está organizado el aplicativo?

El aplicativo se organiza en dos secciones principales, precedidas por una Hoja de datos generales, que incluye la opción de seleccionar los niveles que ofrece la IE para mostrar un índice personalizado. De ese modo, por ejemplo, si solo se cuenta con los niveles de inicial y primaria, se tendrá un índice solo con las pestañas que apliquen en tal caso.

Sección 1. Elaboración del PAT

- Incluye la Matriz de diagnóstico, objetivos y metas de la IE, y la Matriz de planificación de actividades.
- También incluye las hojas que sirven para ingresar datos de diagnóstico de la IE.
- Al final, incluye hojas de uso opcional que también pueden ayudar en el diagnóstico.

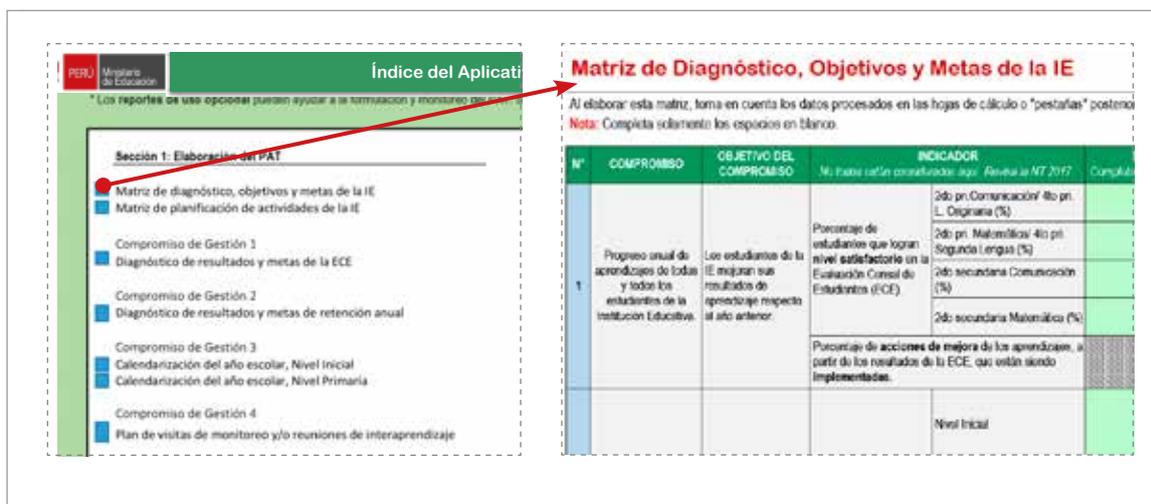
Sección 2. Monitoreo del PAT

- Incluye la Matriz de monitoreo de metas y la Matriz de seguimiento a la implementación de actividades.
- También incluye las hojas que sirven para ingresar datos de monitoreo de los compromisos 2 y 3.
- Al final, incluye hojas de uso opcional que también pueden ayudar en el proceso de monitoreo.

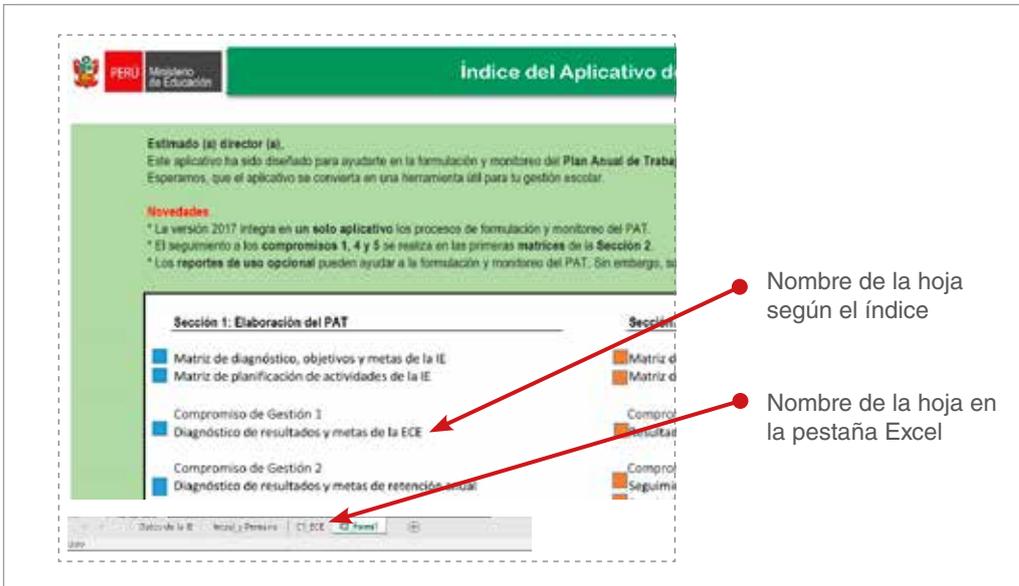
3.4 Algunas consideraciones generales sobre su uso

Como en las versiones anteriores, el aplicativo permite el ingreso de datos, pero no la modificación de secciones. Esta característica es lo único que garantiza que todos sus componentes funcionen adecuadamente y no se desconfiguren. En los puntos que siguen, veremos algunos datos que podrían ser de utilidad mientras se usa el aplicativo:

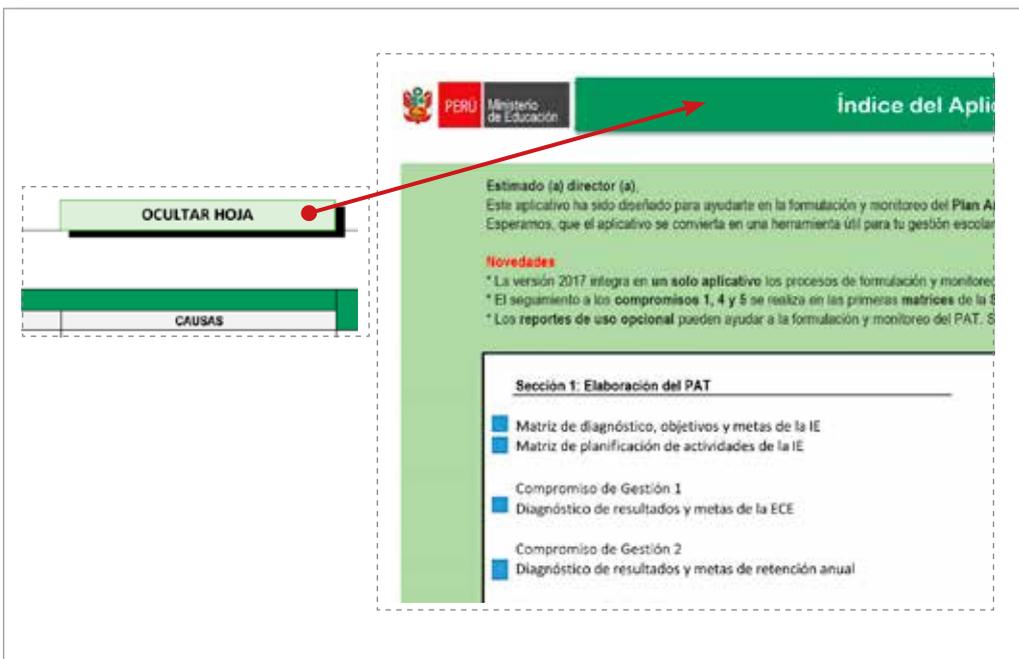
- El presente aplicativo es compatible con la versión de Office del año 2013. Si se utilizan versiones anteriores, es posible que se tengan dificultades con algunas configuraciones.
- Varios de los datos que se ingresan en las hojas del aplicativo son insumos para las matrices principales. Por ejemplo, la meta que se formule para la ECE 2017 aparecerá automáticamente en la Matriz de diagnóstico, objetivos y metas, y en la Matriz de monitoreo; por lo tanto, no será necesario que se las digite nuevamente. Lo mismo ocurre con las metas de los demás compromisos.
- Por otro lado, los datos de seguimiento de los compromisos 2 y 3, que se calculan en hojas específicas, aparecerán automáticamente en la Matriz de monitoreo de metas.
- El aplicativo contempla hojas para II.EE. que ofrecen hasta tres niveles o ciclos educativos correspondientes a la EBR, EBA o EBE. Se puede utilizar las pestañas correspondientes a los niveles de inicial, primaria o secundaria, según lo que mejor convenga.
- En el Índice, hay botones que se pueden seleccionar para ir a la hoja de interés dentro del aplicativo. Por ejemplo, si se selecciona el botón azul de la *Matriz de diagnóstico, objetivos y metas de la IE*, se abrirá automáticamente esa hoja.



- Por razones de espacio, los nombres de las hojas que aparecen en las pestañas del aplicativo no son los mismos que los indicados en el índice del aplicativo. No hay que preocuparse, se deben utilizar los botones del Índice para ubicar la hoja que se necesita.

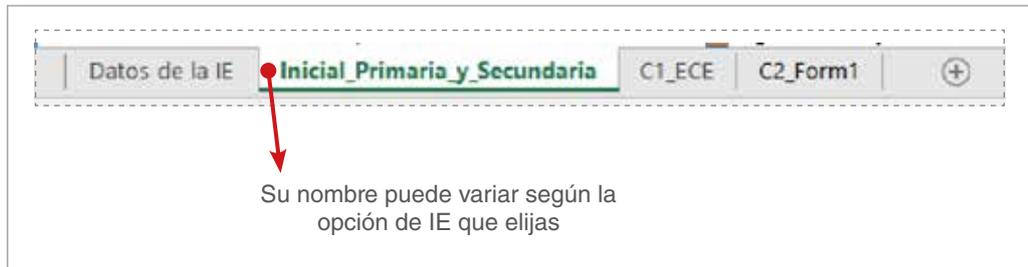


- Cada hoja, excepto la Hoja de datos generales y el Índice, cuenta con la opción de “Ocultar Hoja.” Esto permitirá visualizar solamente aquellas hojas que se van a utilizar, mientras las demás permanecen “ocultas” hasta que sean seleccionadas desde el Índice. Cada vez que se seleccione la opción “Ocultar Hoja,” el aplicativo nos devolverá automáticamente al Índice.



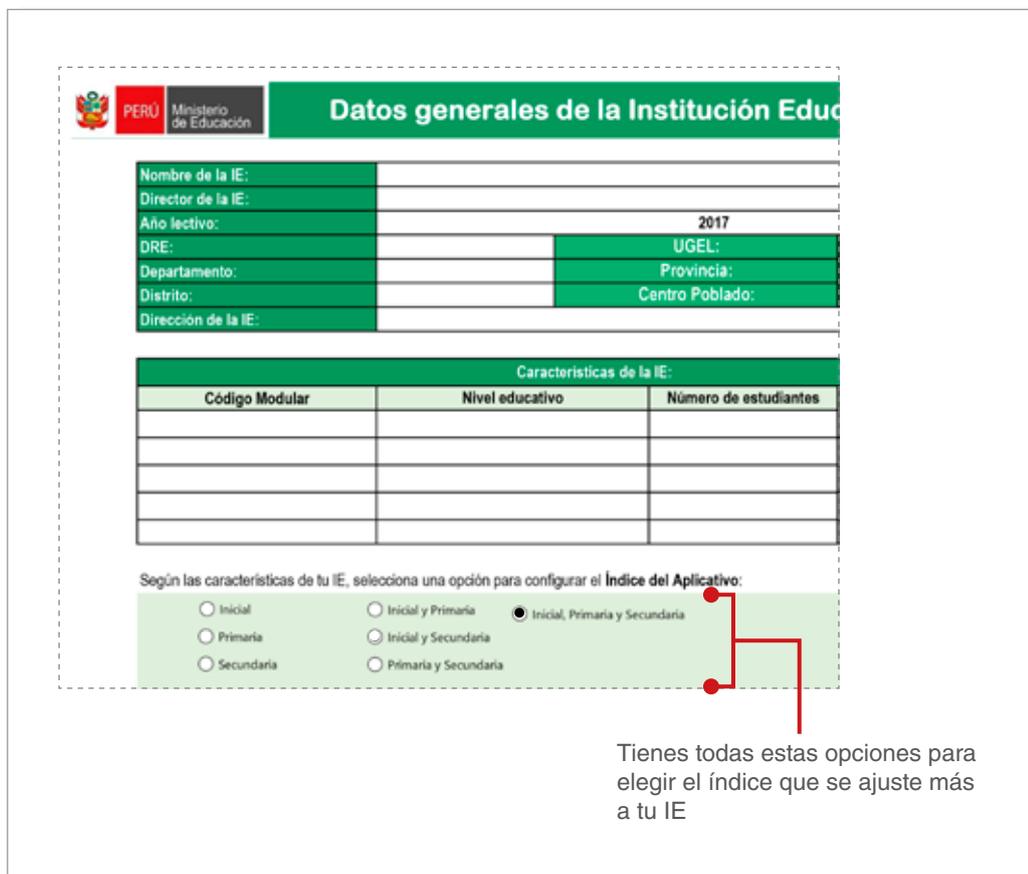
3.5 Descripción de uso de las Hojas Iniciales

Al abrir el aplicativo, aparecen dos hojas visibles en la barra inferior del archivo excel. La primera hoja es la Hoja de datos de la IE y la segunda es el Índice del aplicativo:



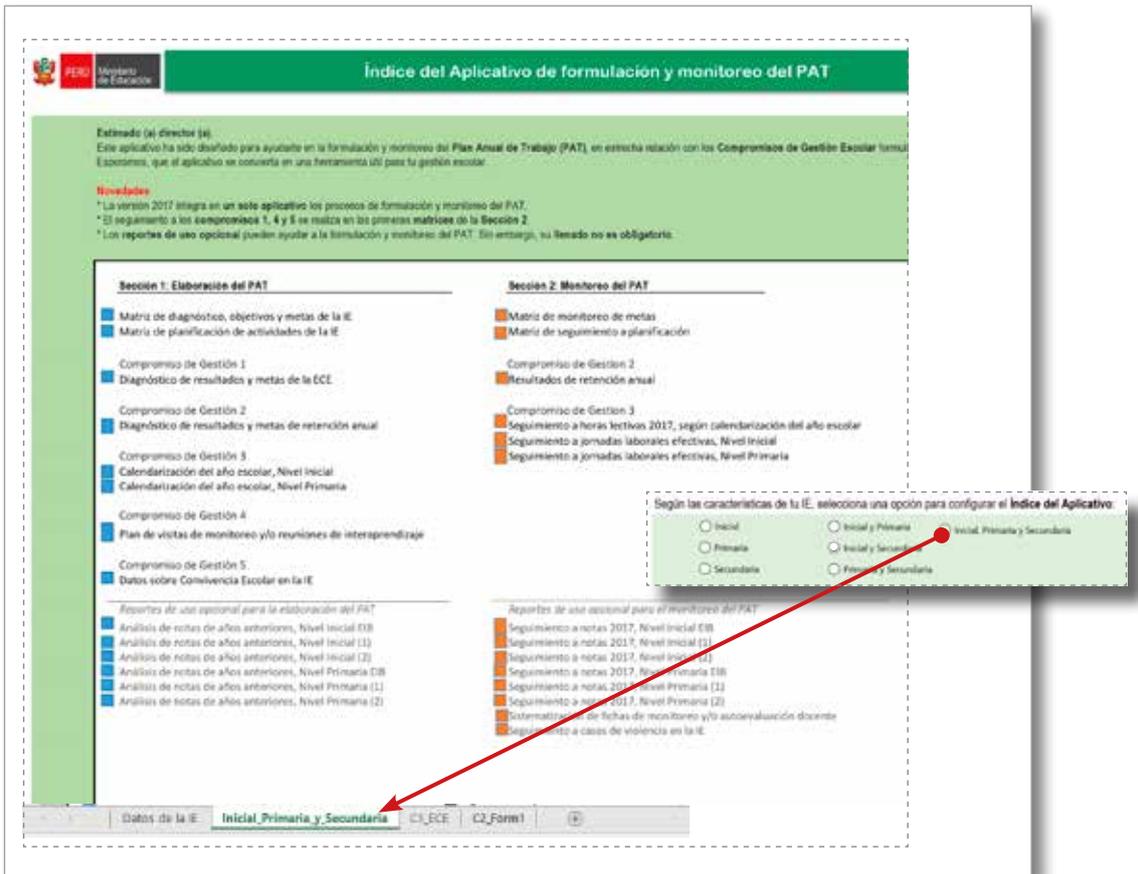
3.5.4. Datos de la IE

En esta hoja, se podrá ingresar los principales datos de la IE. Además, al final de la hoja, hay un listado de tipos de IE donde se podrá elegir el caso que más se acomode a la propia situación: si la IE brinda solo nivel inicial o si brinda los tres niveles de la EBR, por ejemplo.



3.5.5. Índice del aplicativo

Cuando se escoja el tipo de IE en la Hoja de datos generales, aparecerá automáticamente un índice adecuado para la IE. El Índice del aplicativo muestra el listado completo de hojas que se puede utilizar.



3.6 Descripción de uso de las hojas de la Sección 1. Elaboración del PAT

Como se ha dicho previamente, esta sección se compone de las hojas destinadas a servir de apoyo durante la elaboración del PAT. Está compuesta de siete hojas que se describen a continuación:

3.6.1. Matriz de diagnóstico, objetivos y metas de la IE

Esta hoja resume los resultados del año anterior en la IE y las metas que se formulan para el 2017. Proviene del llenado de las hojas 3 a 7 de esta sección.

Además, permite ingresar las conclusiones del diagnóstico propio, el cual se compone de fortalezas, aspectos críticos y causas de los resultados obtenidos para los indicadores de los CGE 2017.

Finalmente, permite ingresar los objetivos y alternativas de solución ordenados según los CGE 2017.

Matriz de Diagnóstico, Objetivos y Metas de la IE

Estas columnas están prellenadas con lo correspondiente a los CGE del 2017.

Estas columnas deben llenarse con las conclusiones que provengan de la reflexión hecha en torno a los CGE 2017 y en base a los datos de diagnóstico con los que cuenta la IE.

Las celdas verdes de estas columnas se completan automáticamente con lo llenado en las demás hojas. Las celdas blancas deben ser completadas manualmente.

3.6.2. Matriz de planificación de actividades de la IE

Esta hoja es un planificador que soporta un máximo de 40 actividades durante al año escolar. Para cada actividad, se podrá indicar su descripción, sus responsables, con qué CGE se relaciona, su fuente de verificación y la semana y/o mes del año en que se ejecutará.

Matriz de Planificación de Actividades de la IE

Este planificador puede indicar las actividades planificadas y según corresponden a alguno de los compromisos y/o los indicadores de actividades de los Compromisos 1 y 5 (Seleciones Sí o No en las celdas correspondientes). Lo que se ingresa en esta tabla, desde la columna "Fuente de verificación" deberá trasladarse a la "Tabla de Seguimiento de actividades de la IE" en donde podrá monitorear el cumplimiento de las actividades.

Nota: Responsable designa quien responde por el cumplimiento de la actividad.

Se puede elegir si la actividad corresponde a un CGE o a un indicador de los CGE 1 y 5.

Se puede escribir "X" en las celdas correspondientes a las semanas y meses en que se planea ejecutar cada actividad.

3.6.3. CGE1. Diagnóstico de resultados y metas de la ECE

En esta hoja, se podrá ingresar los resultados que obtuvo la IE en la ECE desde el año 2014. A partir de esos datos, se podrá fijar una meta para el año 2017. En este aplicativo, se están considerando los resultados de Comprensión lectora y Matemática, para segundo de primaria y segundo de secundaria. Asimismo, si la IE es EIB, se podrá ingresar los resultados de la ECE en Comprensión lectora, en lengua originaria, y en castellano, como segunda lengua, para cuarto de primaria.

Indicador: Porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la ECE

Evaluación Censal de Estudiantes - ECE o ECELO.

¿Qué hacer?
 1° En las siguientes tablas, trasladar los resultados de la ECE (en EBR) o la ECELO (en EIB) de los años 2014 al 2016 (por ejemplo, si en el 2014 obtuviste el nivel satisfactorio, deberás escribir 35 en celda correspondiente).
 2° En la columna de "Pronóstico" aparecerá automáticamente el resultado que podrías obtener en el 2017, según la tendencia de los años anteriores.
 3° Para proyectar la meta debes considerar los datos del pronóstico y los resultados de la última evaluación (2016). Finalmente, para ajustar las metas que alcanzan el nivel satisfactorio para cumplir con esa proyección, como lo muestran las tablas siguientes.

¿Cuáles fueron mis resultados en los años anteriores?

Comprensión Lectora (L1)	2014	2015	2016	2017	
				Meta IE*	Pronóstico**
Nivel de logro	% de estudiantes en cada nivel de logro.				
Satisfactorio	35.0	40.0	46.0	58.0	51.3
En progreso	40.0	38.0	40.0	34.0	39.3
En inicio	25.0	22.0	14.0	8.0	9.3

Matemática (L2)	2014	2015
Nivel de logro	% de estudiantes	
Satisfactorio		
En progreso		
En inicio		

No hay datos *No hay datos*

Aquí se pone un ejemplo de llenado en el caso de Comprensión Lectora (L1).

Se pueden completar los datos en las celdas blancas.

3.6.4. CGE2. Diagnóstico de resultados y metas de retención anual

Aquí se podrá calcular los resultados porcentuales de retención anual para el año 2016, a partir de los datos que se ingresen. También se podrá tener los resultados porcentuales de traslado y abandono escolar.

Para esto, los datos que se tendrán que ingresar son los números de estudiantes matriculados y trasladados del año 2016, así como el número de estudiantes que abandonaron sus estudios en cada nivel educativo que ofrezca la IE.

Al final de la hoja, se podrá establecer las metas de retención anual para el año 2017, por cada **CG3**.

Compromiso de Gestión 2

Indicador: Porcentaje de estudiantes matriculados que concluyen el año escolar.

¿Qué hacer?

1° En la Tabla "Resultados 2017" completa los datos solicitados. Si no tienes estudiantes en algún grado o nivel, entonces coloca "0" en los recuadros correspondientes.

2° Luego, en la tabla siguiente, deberás formularle metas para el 2017 basadas en los resultados del año 2016.

* Al colocar los datos referidos al número de estudiantes, se mostrarán automáticamente los porcentajes de conclusión, abandono y traslado del año 2016.

1° RESULTADOS 2016

Nivel educativo	Grado	Datos	Matriculados 2016	Abandono 2016	Traslado 2016	Conclusión 2016	
INICIAL	3 años	Nro. estudiantes	23	2	1	20	
		Porcentaje		8.7%	4.3%	87.0%	
	4 años	Nro. estudiantes	24	1	1	22	
		Porcentaje		4.2%	4.2%	91.7%	
	5 años	Nro. estudiantes	24	0	0	24	
		Porcentaje		0.0%	0.0%	100.0%	
	TOTAL del nivel		Nro. estudiantes	71	3	2	66
			Porcentaje		4.2%	2.8%	93.0%

Se pueden completar los datos en las celdas blancas. Por ejemplo, para el caso de 3 años del nivel Inicial

3.6.5. Calendarización del año escolar nivel [inicial, primaria o secundaria]

La calendarización escolar, ahora, podrá ser personalizada por nivel educativo. Por eso, dependiendo de qué tipo de IE se tenga —según lo que se indique en la Hoja de datos de la IE— aparecerán una, dos o tres hojas de calendarización.

En cada una de ellas, se puede elegir el mes de inicio de clases —entre los meses de febrero a mayo— aunque está prellenada considerando el 13 de marzo como fecha de inicio de clases e incorpora la semana de planificación previa, las vacaciones escolares y los feriados nacionales.

A partir de esta calendarización, se calcularán automáticamente las horas lectivas anuales programadas, así como la cantidad de horas laborales efectivas que deberán cumplir los docentes de la IE, dependiendo del número de secciones con las que se cuente.

Se pueden completar los datos en las celdas blancas.

Indicador: Porcentaje de visitas de monitoreo y acompañamiento o reuniones de interaprendizaje que han sido implementadas.

¿Qué hacer?
 (El director cuenta con carga lectiva en la IE? Si es así, entonces le corresponde usar el indicador referido a "reuniones de interaprendizaje".
 1° En la tabla "RESULTADOS 2016" podrás identificar el porcentaje de docentes monitoreados.
 2° En la tabla "META 2017", a partir de los datos anteriores, podrás proyectar las acciones de monitoreo y acompañamiento para el presente año.
 * Primero, debes decidir a cuántos docentes monitorearás (se sugiere a todos, aunque en los escenarios donde se optará por un grupo elegido, de preferencia, al azar).
 3° Luego, en la tabla "PLANIFICACIÓN DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO", organizarás el número de visitas durante cada momento del año (inicio, proceso y salida).

OCC

1° RESULTADOS 2016
(Revisar resultados de aplicativo de monitoreo 2016)

Nivel educativo	TOTAL DE DOCENTES 2016	N° DOCENTES MONITOREADOS 2016	% DE EJECUCIÓN
Nivel INICIAL	5	5	100.0%
Nivel PRIMARIA	6	6	100.0%
Nivel SECUNDARIA	12	10	83.3%

Para ser considerado un "docente monitoreado" se le debe realizar tres visitas al año (inicio, proceso, salida).

2° META DE VISITAS DE MONITOREO O REUNIONES DE INTERAPRENDIZAJE 2017

Nivel educativo	TOTAL DE DOCENTES 2017	N° DOCENTES POR ACOMPAÑAR	N° DE VISITAS O REUNIONES PREVEDIDAS	META 2017 (Total de visitas o reuniones)
Nivel INICIAL	5	5	3	9
Nivel PRIMARIA	6	6	3	18
Nivel SECUNDARIA	12	12	3	36

Si en la IE realizarás reuniones de interaprendizaje entonces **coloca 1** en "N° de docentes por acompañar".

En esta tabla, organizarás el número de docentes que visitarás por cada momento del año y/o el número de reuniones de interaprendizaje que realizarás en cada mes. Luego, verás cómo esa distribución contribuye al logro de la meta proyectada.

3° PLANIFICACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO 2017

SELECCIONAR MES DE INICIO DE CLASES

Nivel educativo	PLANIFICACIÓN DE VISITAS A DOCENTES O REUNIONES DE INTERAPRENDIZAJE								Meta Parcial	META 2017
	INICIO			PROCESO			SALIDA			
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre		
Nivel INICIAL	1	1	1	1	1	1	1	1	44%	89%
Nivel PRIMARIA	2	2	2	1	3	2	2	2	39%	89%
Nivel SECUNDARIA	3	3	4	5	5	3	5	2	47%	83%

Este plan se copiará a la Matriz de seguimiento a planificación de la Sección 2.

3.6.7. CGE5. Datos sobre convivencia escolar en la IE

La Hoja de datos sobre convivencia, como su nombre lo indica, permite ingresar información sobre este compromiso de gestión y, además, permite incluir datos sobre el número de casos de violencia que se han registrado en la IE y organizar la información, según el estado en que se encuentren dichos casos (acción de la IE, derivación, seguimiento o cierre).

3.7 Descripción de uso de las hojas de la Sección 2. Monitoreo del PAT

Esta sección se compone de las hojas destinadas a dar soporte al proceso de monitoreo del PAT. Está compuesta de cinco hojas, las cuales se describen a continuación:

3.7.1. Matriz de monitoreo de metas

Esta hoja recoge las metas y objetivos que se formularon en la Matriz de diagnóstico, objetivos y metas de la IE (en la sección de Elaboración del PAT). Adicionalmente, incluye columnas referidas al avance de las metas calculadas a partir de las demás hojas incluidas en esta sección 2 del aplicativo.

Aquí, además, se podrán detallar las posibles acciones de contingencia que se deben llevar a cabo para lograr las metas al finalizar el año escolar.

Matriz de monitoreo al logro de indicadores de los Compromisos de Gestión Escolar.

Esta matriz le sirve para visualizar cómo están avanzando en los CGE. La matriz se completa automáticamente con los datos llenados en otros sectores del aplicativo. Los datos permitidos con el mes de Junio 2017 de empezarse en Marzo. En la sección de "Acciones de contingencia" podrá completar qué acciones planea tomar luego de revisar los resultados parciales del año 2017.

OCULTAR HOJA

Nota: Complete solamente los espacios en blanco.

ID	COMPROMISO	OBJETIVO DEL COMPROMISO	INDICADOR	SE 2016 2016	METAS 2017	OBJETIVO DE LA IE	DATOS PARCIALES 2017	ACCIONES DE CONTINGENCIA	DATOS FINALES 2017
1	Programa anual de aprendizaje de todos los estudiantes de la institución Educativa	Los estudiantes de la IE mostrarán los resultados de aprendizaje esperados al año escolar.	Porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudios (ECE) Porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la Evaluación Matemática (EM)	80.0	80.0		80.0%		100.0%

Las celdas verdes se completan automáticamente con lo llenado en las demás hojas. Las celdas blancas deben ser completadas manualmente.

3.7.2. Matriz de seguimiento a planificación

En esta hoja, se podrá realizar seguimiento a la planificación de actividades de la IE (primero deberán trasladarse los datos de la Matriz de planificación de actividades de la IE) con lo cual se podrá reformular lo programado al inicio del año escolar modificando, por ejemplo, las actividades o los plazos en los cuales se realizarán. Al indicar el estado de cumplimiento de cada actividad, en la parte superior, se irán calculando los porcentajes de cumplimiento correspondientes.

Además, al final de esta hoja hay una pequeña sección donde se podrá consignar cómo se vienen cumpliendo con el plan de visitas de monitoreo o reuniones de interaprendizaje que se planificaron en la Sección 1 del aplicativo.

Matriz de Seguimiento de Actividades de la IE

En esta planificación podrá cargar los actividades planificadas y según correspondiera a algún de los compromisos de los indicadores de actividades de los Compromisos 1 y 2 (Básica una X en las casillas correspondientes). Copie aquí los datos de la "Matriz de planificación de actividades de la IE". Para el ítem "Estado de cumplimiento" luego podrá indicar el nivel de cumplimiento y podrá cargar acciones de contingencia.

OCULTAR HOJA

Nota: Organice los datos que ingresó por el cumplimiento de la actividad.

ID	Indicador	Descripción de la actividad	PORCENTAJE DE ACTIVIDADES CUMPLIDAS				Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Estado de la actividad	Acción de contingencia
			1	2	3	4					
1											

En esta sección deben copiarse los datos de la Matriz de planificación de actividades de la IE, de la Sección 1.

En esta columna se puede indicar en qué estado de cumplimiento se encuentra cada actividad planificada.

Al final de esta hoja es posible completar la ejecución de las visitas a docentes o reuniones de interaprendizaje programadas.

PLANIFICACIÓN DE VISITAS A DOCENTES O REUNIONES DE INTERAPRENDIZAJE

Nivel Educativo	Marzo				INICIO	
	Marzo		Abril			
	Planificadas	Ejecutadas	Planificadas	Ejecu		
NIVEL INICIAL	1	1	1			
NIVEL PRIMARIA	2	1	2			
NIVEL SECUNDARIA	3	1	3			

3.7.3. CGE2. Resultados de retención anual

El funcionamiento de esta hoja es similar a la hoja de diagnóstico de resultados de retención anual de la sección 1 —Elaboración del PAT— del aplicativo. En esta hoja, se podrán registrar los datos de matrícula – tanto la matrícula al inicio del año como la matrícula adicional –, traslado y abandono de la IE, por nivel educativo, en el año en curso. A medida que se ingrese información, se calcularán automáticamente los porcentajes respectivos al traslado, abandono y conclusión anual.

3.7.4. CGE3. Seguimiento a horas lectivas 2017, según calendarización del año escolar

Esta hoja se alimenta de los datos de la calendarización que se formularon en la Sección 1 y permite registrar la pérdida y la recuperación de horas lectivas a lo largo del año. A medida que se ingresen datos, se calculará automáticamente el porcentaje de cumplimiento de horas lectivas de la IE, según nivel educativo. Esto permitirá tomar acciones cuando sea necesario para garantizar que los estudiantes de la IE reciban las horas lectivas que requieren.

Indicador: Porcentaje de horas lectivas cumplidas por nivel.
Seguimiento del cumplimiento de horas lectivas en el año escolar 2017

¿Qué hacer?
 Los datos de horas lectivas programadas se completan automáticamente en base a los datos que completaste en las hojas de Calendario. En la tabla "Registro mensual de pérdida y recuperación de horas", registra mensualmente la pérdida y recuperación de horas lectivas.
 Las tablas del consolidado se completarán, automáticamente, a medida que ingreses datos en las celdas posteriores.

CONSOLIDADO del cumplimiento de horas lectivas 2017

Reporte de horas perdidas y recuperadas; y del porcentaje de cumplimiento de horas lectivas, resultado del balance entre las horas programadas y las horas recuperadas.

Consolidado - NIVEL INICIAL	Parcial	Anual
Horas perdidas durante el año	5.0	5.0
Horas recuperadas durante el año	3.0	4.0
Balace entre pérdida y recuperación	-2.0	-1.0
% de cumplimiento de horas lectivas	99.6%	99.9%

Consolidado - NIVEL PRIMARIA	Parcial	Anual
Horas perdidas durante el año	5.0	5.0
Horas recuperadas durante el año	5.0	6.0
Balace entre pérdida y recuperación	0.0	1.0
% de cumplimiento de horas lectivas	100.0%	100.0%

Consolidado - NIVEL SECUNDARIA	Parcial	Anual
Horas perdidas durante el año	5.0	5.0
Horas recuperadas durante el año	0.0	1.0
Balace entre pérdida y recuperación	-5.0	-4.0
% de cumplimiento de horas lectivas	99.4%	99.7%

CAUSA	Horas perdidas según causa de pérdida		
	Inic.	Prim.	Sec.
Problemas climáticos	5.0	5.0	5.0
Problemas sociales	0.0	0.0	0.0
Convocatorias MINEDU/OGEI	0.0	0.0	0.0
Otras razones	0.0	0.0	0.0

Este consolidado te permitirá identificar qué tipo de problemas o actividades están mermando en el cumplimiento de la planificación.

Registro mensual de pérdida y recuperación de horas

Esta tabla está dividida según los meses del año escolar y, dentro de ellos, según cada nivel educativo. Deberás escribir el número de horas perdidas y la causa de la pérdida, y luego completa el número de horas recuperadas por mes y nivel educativo. Lo demás procesará automáticamente y el sistema te avisará cuando agregues más datos.

MES	NIVEL	Días Programados	Horas perdidas			
			Problema climático	Problema social	Convocatorias MINEDU/OGEI	Otras razones
MARZO	Inicial	15	5.0	0.0	0.0	0.0
ABRIL	Inicial	20	0.0	0.0	0.0	0.0
MAYO	Inicial	22	0.0	0.0	0.0	0.0
JUNIO	Inicial	25	0.0	0.0	0.0	0.0

En esta primera sección se consolidan los datos que se van completando en las tablas del Registro mensual de pérdida y recuperación de horas.

En esta sección se ingresan las horas perdidas, según causa, por mes. También se ingresan las horas recuperadas y se calcula un balance mensual.

3.7.5. CGE3. Seguimiento a jornadas laborales efectivas nivel [inicial, primaria o secundaria]

Dependiendo de cada caso, aparecerán una, dos o tres hojas de seguimiento a jornadas laborales efectivas, pues cada una corresponderá a un solo nivel educativo: inicial, primaria o secundaria. Estas hojas se alimentan, también, de la calendarización que se haya elaborado en la Sección 1, por lo que tendrán datos prellenados que permitirán el cálculo de porcentajes de cumplimiento.

En cada hoja, se podrá registrar la asistencia diaria de los docentes de la IE y, así, verificar si se está cumpliendo con el número de jornadas laborales efectivas requeridas. También permitirá identificar tempranamente la pérdida de jornadas, para que así se pueda formular estrategias de recuperación de horas que garanticen que todos los estudiantes reciban el número de horas de clase que les corresponde.

Indicador 2: Porcentaje de jornadas laborales efectivas de
Calendarización y seguimiento del cumplimiento de horas en el año escolar

NIVEL/MODALIDAD		H. DIA	N° SEC
INICIAL		5.0	3

HORAS				HRS. CALENDARIZADAS EN EL MES			
AÑO	DIAS	LECT.	EFEC.	MES	DIAS	LECT.	EFEC.
2017	184	920	2760	Marzo	15	75	225

INFORME DE LAS HORAS EFECTIVAS DE TRABAJO PEDAGOGICO EN LAS INSTITUCIONES

AVANCE ANUAL DE JORN. LAB. EFECTIVA			Marzo				
NIVEL	JORNADA EFECTIVA			JORNADA EFECTIVA			
	PROG.	CUMP.	%	PROG.	CUMPL.	% MES	% AÑO
INICIAL	2760	2565	92.9%	225	180	80.0%	6.5%

* FORMATO 02. PROPUESTO EN "LINEAMIENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA LABOR EFECTIVA DE TRABAJO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES"

N°	APELLIDOS NOMBRES	JORN. EFECT. DE TRABAJO PEDAG.	EDAD	SECCIÓN	Horas programadas	DÍAS EFECTIVOS										
						1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Marlene	25	3	-	75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	Teresa	25	4	-	75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	Paola	25	5	-	75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4																
5																
6																
7																
8																

En esta sección se completan las horas laboradas por cada docente de forma diaria y por cada mes del año escolar.

Bibliografía

Barber, Michael y Mourshed, Mona (2007). How the World's Best-Performing School Systems Come Out On Top.

Barber, Michael, Chijioke, Chinezi y Mourshed, Mona (2010). How the world's most improved school systems keep getting better.

Ministerio de Educación (2014). Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU que aprueba el Marco de Buen Desempeño del Directivo.

Ministerio de Educación (2016). Resolución de Secretaría General N° 008-2016-MINEDU que aprueba la Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica.

Ministerio de Educación (2016). Resolución Ministerial N° 627-2016-MINEDU que aprueba las Normas y Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica.

Murillo, Javier (2007). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar.

UNESCO (2010) Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe.

Anexo 1

**Dominios, Competencias y
Desempeños del Directivo según
el Marco de Buen Desempeño del
Directivo (Minedu, 2014)**

Dominios, Competencias y Desempeños del Directivo según el Marco de Buen Desempeño del Directivo (Minedu, 2014)

Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.	Desempeño 1: Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.
		Desempeño 2: Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.
	Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.	Desempeño 3: Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.
		Desempeño 4: Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.
		Desempeño 5: Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.
		Desempeño 6: Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.
	Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.	Desempeño 7: Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.
		Desempeño 8: Gestiona el uso óptimo del tiempo en la IE a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.
		Desempeño 9: Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la IE bajo un enfoque orientado a resultados.
		Desempeño 10: Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que certifiquen la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.
		Desempeño 11: Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la IE orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.

Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Competencia 4: Lidera procesos de evaluación de la gestión de la IE y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.	Desempeño 12: Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.
		Desempeño 13: Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.
		Desempeño 14: Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.
Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; con la finalidad de mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.	Desempeño 15: Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.
		Desempeño 16: Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.
		Desempeño 17: Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.
	Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.	Desempeño 18: Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.
		Desempeño 19: Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.
		Desempeño 20: Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.
Desempeño 21: Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.		

Anexo 2

**Rúbricas de observación de
aula para la Evaluación del
Desempeño Docente**

Estructura de las rúbricas de observación de aula

Cada uno de los seis desempeños se valora empleando una rúbrica o pauta que permite ubicar al docente evaluado en uno de los cuatro niveles de logro siguientes:

- › Nivel I (insatisfactorio)
- › Nivel II (en proceso)
- › Nivel III (satisfactorio)
- › Nivel IV (destacado)

Los **niveles III y IV** están formulados en términos positivos; es decir, se enumeran las conductas o logros que el docente debe demostrar para ser ubicado en alguno de dichos niveles. En ocasiones, incluso se exigen evidencias relacionadas al comportamiento de los estudiantes (por ejemplo, que sean respetuosos entre ellos, que estén ocupados en actividades de aprendizaje, etc.). En el **nivel II**, en cambio, se señalan tanto logros como deficiencias que caracterizan al docente de este nivel.

Finalmente, en el **nivel I**, se ubican los docentes que no alcanzan a demostrar siquiera los aspectos positivos o logros del nivel II.

Algunas **conductas inapropiadas** del docente pueden ser suficiente motivo para ubicarlo en el nivel I. Estas conductas, por su gravedad, conllevan a marcas con consecuencias adicionales en el proceso de evaluación. Por ejemplo, el uso de mecanismos de maltrato que pueden poner en riesgo la integridad de los estudiantes.

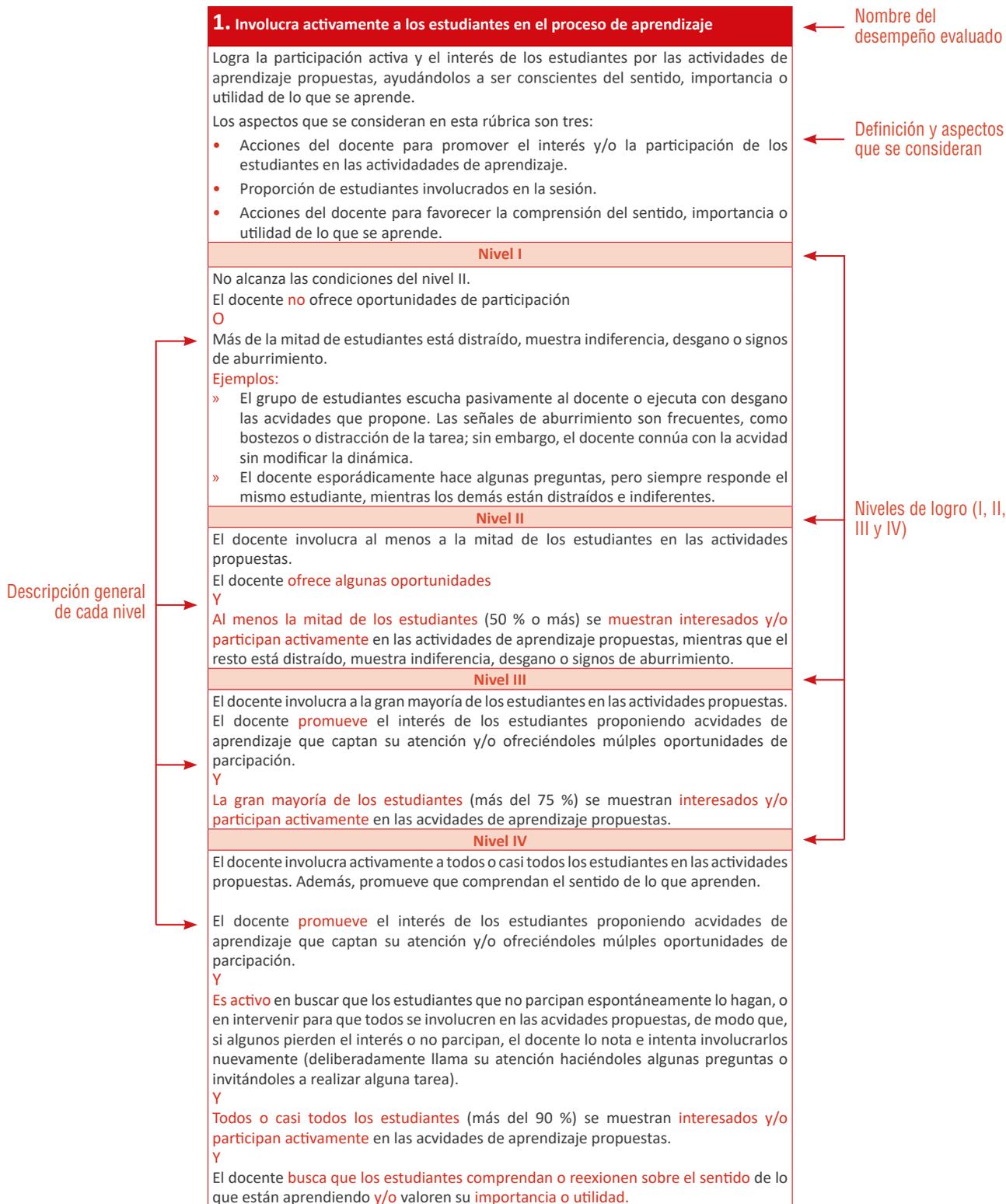
En primer lugar, se presenta el **nombre del desempeño evaluado**, seguido de una breve definición y del listado de los **aspectos** que deben ser observados.

A continuación, se presentan los **cuatro niveles de logro**: I, II, III y IV; y para cada uno de ellos se muestra primero una descripción general del nivel en negrita y, luego, una descripción complementaria más extensa.

Las descripciones complementarias resaltan en negrita algunas palabras clave que permiten identificar cuáles son los atributos específicos del desempeño docente que varían de un nivel al otro. Asimismo, utilizan conectores; en este sentido, si se requiere que un docente, para estar en un nivel determinado, demuestre todos los atributos en su actuación, se usa el conector “Y”; en cambio, si se requiere que solamente muestre uno u otro atributo, y no todos, se utiliza el conector “O”.

En las **descripciones complementarias**, se emplean también marcadores de tiempo o frecuencia como los siguientes: la mayor parte de, la mayoría de, siempre, etc. Cuando aparecen estos marcadores en una rúbrica, deben ser interpretados de acuerdo a la definición que se le da en la misma. Estas definiciones usualmente están propuestas en términos de proporciones, porcentajes o medidas.

Las rúbricas tienen los **componentes** que se muestran a continuación:



Rúbricas de observación de aula

1. Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje

Logra la participación activa y el interés de los estudiantes por las actividades de aprendizaje propuestas, ayudándolos a ser conscientes del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.

Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son tres:

- Acciones del docente para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje.
- Proporción de estudiantes involucrados en la sesión.
- Acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.

Nivel I

No alcanza las condiciones del nivel II.

El docente **no** ofrece oportunidades de participación

O

Más de la mitad de estudiantes está distraído, muestra indiferencia, desgano o signos de aburrimiento.

Ejemplos:

- » El grupo de estudiantes escucha pasivamente al docente o ejecuta con desgano las actividades que propone. Las señales de aburrimiento son frecuentes, como bostezos o distracción de la tarea; sin embargo, el docente continúa con la actividad sin modificar la dinámica.
- » El docente esporádicamente hace algunas preguntas, pero siempre responde el mismo estudiante, mientras los demás están distraídos e indiferentes.

Nivel II

El docente involucra al menos a la mitad de los estudiantes en las actividades propuestas.

El docente **ofrece algunas oportunidades**

Y

Al menos la mitad de los estudiantes (50 % o más) se **muestran interesados y/o participan activamente** en las actividades de aprendizaje propuestas, mientras que el resto está distraído, muestra indiferencia, desgano o signos de aburrimiento.

Nivel III
<p>El docente involucra a la gran mayoría de los estudiantes en las actividades propuestas.</p> <p>El docente promueve el interés de los estudiantes proponiendo actividades de aprendizaje que captan su atención y/o ofreciéndoles múltiples oportunidades de participación.</p> <p>Y</p> <p>La gran mayoría de los estudiantes (más del 75 %) se muestran interesados y/o participan activamente en las actividades de aprendizaje propuestas.</p>
Nivel IV
<p>El docente involucra activamente a todos o casi todos los estudiantes en las actividades propuestas. Además, promueve que comprendan el sentido de lo que aprenden.</p> <p>El docente promueve el interés de los estudiantes proponiendo actividades de aprendizaje que captan su atención y/o ofreciéndoles múltiples oportunidades de participación.</p> <p>Y</p> <p>Es activo en buscar que los estudiantes que no participan espontáneamente lo hagan, o en intervenir para que todos se involucren en las actividades propuestas, de modo que, si algunos pierden el interés o no participan, el docente lo nota e intenta involucrarlos nuevamente (deliberadamente llama su atención haciéndoles algunas preguntas o invitándoles a realizar alguna tarea).</p> <p>Y</p> <p>Todos o casi todos los estudiantes (más del 90 %) se muestran interesados y/o participan activamente en las actividades de aprendizaje propuestas.</p> <p>Y</p> <p>El docente busca que los estudiantes comprendan o reflexionen sobre el sentido de lo que están aprendiendo y/o valoren su importancia o utilidad.</p>

2. Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje

Usa de manera efectiva el tiempo, logrando que durante toda o casi toda la sesión los estudiantes estén ocupados en actividades de aprendizaje.

Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son dos:

- Tiempo de la sesión en que los estudiantes¹ están ocupados en actividades de aprendizaje².
- Fluidez con que el docente maneja las transiciones entre actividades, las interrupciones y las acciones accesorias.

Nivel I

No alcanza las condiciones del nivel II.

En más de la mitad de la sesión, los estudiantes no están dedicados a realizar actividades de aprendizaje debido a que la mayor parte del tiempo se pierde en actividades accesorias, transiciones y/o interrupciones, tales como pasar lista, dar avisos, acomodar el espacio, sacar u ordenar los materiales.

En una sesión de 60 minutos, se pierden más de 30 minutos.

Nivel II

Al menos durante la mitad de la sesión, los estudiantes están ocupados en las actividades de aprendizaje.

Durante, por lo menos, la mitad de la sesión (al menos el 50 % del tiempo), los estudiantes están realizando actividades de aprendizaje.

Sin embargo, se **pierde una parte importante del tiempo** en **transiciones poco eficaces** entre una actividad y la siguiente, en **interrupciones** que el docente no sabe resolver ágilmente o en **acciones accesorias**.

En una sesión de 60 minutos, se pierde un máximo de 30 minutos.

¹ Por “los estudiantes” debe entenderse todos o la gran mayoría de ellos, pero no es necesario que se haga un conteo exacto; lo importante es tener una apreciación del grupo de aula en su conjunto.

² Por “actividades de aprendizaje” deben entenderse actividades con propósito pedagógico independiente del propósito de la sesión de aprendizaje. Las transiciones, interrupciones y acciones accesorias no se consideran actividades de aprendizaje en esta rúbrica y, por tanto, se cuentan como tiempo perdido. Solo en el caso del nivel inicial, la participación de los niños en actividades de rutinas y responsabilidades (como por ejemplo, reparar materiales, ordenar las sillas, etc.) se considera parte del proceso de aprendizaje.

Nivel III
<p>La mayor parte de la sesión los estudiantes están ocupados en actividades de aprendizaje.</p> <p>Durante la mayor parte de la sesión (al menos el 75 % del empo), los estudiantes están realizando actividades de aprendizaje.</p> <p>Y</p> <p>La mayoría de las transiciones entre una actividad y otra son eficientes y fluidas, la mayoría de las interrupciones se gestionan de manera efectiva y, en caso de haber acciones accesorias, se invierte poco tiempo en ellas.</p>
<p><i>En una sesión de 60 minutos, se pierde un máximo de 30 minutos.</i></p>
Nivel IV
<p>Durante toda o casi toda la sesión los estudiantes están ocupados en actividades de aprendizaje.</p> <p>Durante toda o casi toda la sesión (al menos el 90 % del empo), los estudiantes están realizando actividades de aprendizaje.</p> <p>Y</p> <p>Todas las transiciones entre una actividad y otra son eficientes y fluidas, todas las interrupciones se gestionan de manera efectiva y, en caso de haber acciones accesorias, se invierte poco tiempo en ellas.</p>
<p><i>En una sesión de 60 minutos, se pierde un máximo de 6 minutos.</i></p>

3. Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.

Propone actividades de aprendizaje y establece interacciones pedagógicas que estimulan la formulación creativa de ideas o productos propios, la comprensión de principios, el

establecimiento de relaciones conceptuales o el desarrollo de estrategias.

El aspecto que se considera en esta rúbrica es el siguiente:

- Actividades e interacciones (sea entre docente y estudiantes, o entre estudiantes) que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.

Nivel I

No alcanza las condiciones del nivel II.

El docente propone actividades o establece interacciones que esmulan únicamente el aprendizaje reproductivo; es decir, están enfocadas en hacer que los estudiantes aprendan de forma reproductiva o memorística datos o definiciones, o que practiquen ejercicios (como problemas tipo o aplicación de algoritmos), técnicas o procedimientos rutinarios, o que copien información del libro de texto, la pizarra u otros recursos presentes en el aula.

Si el docente plantea preguntas, estas son, por lo general, retóricas (se realizan sin esperar una respuesta del estudiante) o solo buscan que el estudiante afirme o niegue a lgo, ofrezca un dato puntual o evoque información ya brindada, sin esmular el razonamiento, la creavidad y/o el pensamiento crítico.

Nivel II

El docente intenta promover el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión, pero no lo logra.

El docente **intenta** promover el razonamiento, la creavidad o el pensamiento crítico de los estudiantes **al menos en una ocasión**, ya sea a través de las actividades que propone, de sus interacciones directas con ellos o las que fomenta entre ellos. Sin embargo, no logra este objevo, debido a que conduce dichas actividades o interacciones de manera superficial o insuficiente.

A pesar de que la actividad propuesta por el docente permite, en un primer momento, que los estudiantes ofrezcan respuestas novedosas, originales o no memorísticas; la interacción pedagógica posterior es limitada o superficial, de modo que no se llega a aprovechar el potencial de la actividad para esmular el razonamiento, la creatividad o el pensamiento crítico. Esto ocurre cuando, por ejemplo, el docente hace una pregunta inferencial que algunos estudiantes responden, pero no se profundizan o analizan sus respuestas; o si surgen respuestas divergentes o inesperadas, el docente las escucha, pero no las explora; o el docente valida solo las intervenciones que se ajustan a lo que él espera (“la respuesta correcta”), entre otros.

Nivel III

El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión.

El docente promueve de modo **efectivo** el razonamiento, la creatividad o el pensamiento crítico de los estudiantes **al menos en una ocasión**, ya sea a través de las actividades que propone, de sus interacciones directas con ellos o las que fomenta entre ellos.

Para promover efectivamente el razonamiento, la creatividad o el pensamiento crítico deben observarse actividades o interacciones entre docente y estudiantes (o entre estos), en las que hay una elaboración o desarrollo sostenido y progresivo de ideas. Esto ocurre cuando los estudiantes tienen que identificar o explicar sus formas de pensar o sus acciones, comparar o contrastar ideas, argumentar una postura, tomar decisiones, resolver problemas novedosos, desarrollar un producto original, hacer predicciones, conjeturas o hipótesis, apropiarse de manera personal u original del conocimiento, entre otros.

Nivel IV

El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico durante la sesión en su conjunto.

El docente promueve de modo **efectivo** el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico de los estudiantes **durante la sesión en su conjunto**, ya sea a través de las actividades que propone, de sus interacciones directas con ellos o las que fomenta entre ellos. Si hay actividades o interacciones pedagógicas que no promueven esto directamente, son preparatorias para otras que sí lo logran.

Para promover efectivamente el razonamiento, la creatividad o el pensamiento crítico deben observarse actividades o interacciones entre docente y estudiantes (o entre estos), en las que hay una elaboración o desarrollo sostenido y progresivo de ideas. Esto ocurre cuando los estudiantes tienen que identificar o explicar sus formas de pensar o sus acciones, comparar o contrastar ideas, argumentar una postura, tomar decisiones, resolver problemas novedosos, desarrollar un producto original, hacer predicciones, conjeturas o hipótesis, apropiarse de manera personal u original del conocimiento, entre otros.

4. Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.

Acompaña el proceso de aprendizaje de los estudiantes, monitoreando sus avances y dificultades en el logro de los aprendizajes esperados en la sesión y, a partir de esto, les brinda

retroalimentación formativa y/o adecúa las actividades de la sesión a las necesidades de aprendizaje identificadas.

Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son dos:

- Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión³.
- Calidad de la retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas.

Nivel I

No alcanza las condiciones del nivel II.

El docente no monitorea o lo hace muy ocasionalmente (es decir, destina menos del 25 % de la sesión a recoger evidencia de la comprensión y progreso de los estudiantes).

○

Ante las respuestas o productos de los estudiantes, el docente da **retroalimentación incorrecta** o bien no da retroalimentación de ningún tipo.

○

El docente evade las preguntas o sanciona las que reflejan incompreensión y desaprovecha las respuestas equivocadas como oportunidades para el aprendizaje.

Nivel II

El docente monitorea activamente a los estudiantes, pero solo les brinda retroalimentación elemental.

El docente **monitorea activamente** la comprensión y progreso de los estudiantes, desnando al menos el 25 % de la sesión a recoger evidencia a través de preguntas, diálogos o problemas formulados a toda la clase, o bien recorriendo los grupos y revisando su trabajo o productos. Sin embargo, ante las respuestas o productos de los estudiantes, solo da **retroalimentación elemental** (indica únicamente si la respuesta es correcta o incorrecta, da la respuesta correcta o señala dónde encontrarla) o bien repite la explicación original sin adaptarla.

³ En una sesión de 60 minutos, el docente debe desnar como mínimo 15 minutos al monitoreo de la comprensión y progreso de los estudiantes.

Nivel III

El docente monitorea activamente a los estudiantes, y les brinda retroalimentación descriptiva y/o adapta las actividades a las necesidades de aprendizaje identificadas.

El docente monitorea activamente la comprensión y progreso de los estudiantes, desnando al menos el 25 % de la sesión a recoger evidencia a través de preguntas, diálogos o problemas formulados a toda la clase, o bien recorriendo los grupos y revisando su trabajo o productos. Y Ante las respuestas o productos formulados por los estudiantes, al menos en una ocasión, da retroalimentación descriptiva (sugiere en detalle qué hacer para mejorar o especifica lo que falta para el logro) y/o adapta su enseñanza (retoma una noción previa necesaria para la comprensión, intenta otro modo de explicar o ejemplificar el contenido o reduce la dificultad de la tarea para favorecer un avance progresivo).

Nivel IV

El docente monitorea activamente a los estudiantes y les brinda retroalimentación por descubrimiento o reflexión.

El docente **monitorea activamente** la comprensión y progreso de los estudiantes, destinando al menos el 25 % de la sesión a recoger evidencia a través de preguntas, diálogos o problemas formulados a toda la clase, o bien recorriendo los grupos y revisando su trabajo o productos.

Y

Ante las respuestas o productos formulados por los estudiantes, **al menos en una ocasión, da retroalimentación por descubrimiento o reflexión**, guiándolos en el análisis para encontrar por ellos mismos una solución o una estrategia para mejorar o bien para que ellos reflexionen sobre su propio razonamiento e identifiquen el origen de sus concepciones o de sus errores.

5. Propicia un ambiente de respeto y proximidad.

Se comunica de manera respetuosa con los estudiantes y les transmite calidez o cordialidad dentro del aula. Además, está atento y es sensible a sus necesidades afectivas o físicas, identificándolas y respondiendo a ellas con comprensión y empatía.

Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son tres:

- Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes.
- Cordialidad o calidez que transmite el docente.
- Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes.

Nivel I

No alcanza las condiciones del nivel II.

Si hay faltas de respeto entre los estudiantes, el docente no interviene.

Ejemplo:

El docente observa que un estudiante se burla de otro; sin embargo, ignora dicha situación o le resta importancia.

O

El docente, en alguna ocasión, falta el respeto a uno o más estudiantes⁴.

Ejemplos:

- » El docente ignora notoria y sistemáticamente a un estudiante que se dirige a él.
- » El docente utiliza apodosos o apelativos descalificadores para referirse a los estudiantes.
- » El docente observa que un estudiante se burla de otro y lo humilla, y, lejos de intervenir, se ríe del niño.

Nivel II

El docente es siempre respetuoso con los estudiantes, es cordial y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.

Siempre emplea lenguaje **respetuoso**, evitando el uso de cualquier tipo de manifestación verbal o no verbal que transmita a los estudiantes sensación de amenaza o de exponerse a una situación de burla o menoscabo.

NO OBSTANTE, es frío o distante, por lo que no logra crear un ambiente de calidez y seguridad afectiva en el aula.

Y

Si nota que hay faltas de respeto entre los estudiantes, interviene.⁵

⁴ Si durante la sesión el docente falta el respeto a los estudiantes al menos una vez, esto lo hace acreedor de una marca. El hecho deberá ser reportado de acuerdo a las indicaciones del Manual del Comité de Evaluación.

⁵ No se consideran aquí situaciones en las que el docente no interviene porque se resuelven rápida y positivamente sin necesidad de que él interfiera en la interacción entre estudiantes. Por ejemplo, un estudiante llama con un apelativo a su compañero; este último le dice que no le gusta que lo llame así. El primero se disculpa y dice que no lo volverá a hacer.

Nivel III

El docente es siempre respetuoso con los estudiantes, es cordial y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.

Siempre emplea lenguaje **respetuoso**, evitando el uso de cualquier tipo de manifestación verbal o no verbal que transmita a los estudiantes sensación de amenaza o de exponerse a una situación de burla o menoscabo.

Y

Durante la sesión, es **cordial** y transmite **calidez**. Practica la escucha atenta y emplea recursos de comunicación (proximidad espacial, desplazamiento en el aula, gestos, tono y volumen de voz, entre otros) apropiados a la edad y características de los estudiantes. Si emplea el humor, este es respetuoso y favorece las relaciones positivas en el aula.

Y

Se muestra **empático** al comprender y acoger a los estudiantes cuando manifiestan necesidades afectivas o físicas.

Y

Si nota que hay faltas de respeto entre los estudiantes, interviene.

Nivel IV

El docente es siempre respetuoso con los estudiantes y muestra consideración hacia sus perspectivas. Es cordial con ellos y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.

Siempre emplea lenguaje **respetuoso**, evitando el uso de cualquier tipo de manifestación verbal o no verbal que transmita a los estudiantes sensación de amenaza o de exponerse a una situación de burla o menoscabo. Además, muestra **consideración hacia la perspectiva** de los estudiantes (es decir, respeta sus opiniones y puntos de vista, les pide su parecer y lo considera, evita imponerse, y tiene una actitud dialogante y abierta).

Y

Durante la sesión, es **cordial** y transmite **calidez**. Practica la escucha atenta y emplea recursos de comunicación (proximidad espacial, desplazamiento en el aula, gestos, tono y volumen de voz, entre otros) apropiados a la edad y características de los estudiantes. Si emplea el humor, este es respetuoso y favorece las relaciones positivas en el aula.

Y

Se muestra **empático** al comprender o acoger a los estudiantes cuando manifiestan necesidades afectivas o físicas.

Y

Si nota que hay faltas de respeto entre los estudiantes, interviene.

6. Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

Las expectativas de comportamiento o normas de convivencia son claras para los estudiantes. El docente previene el comportamiento inapropiado o lo dirige eficazmente a través de mecanismos positivos que favorecen el buen comportamiento y permiten que la sesión se desarrolle sin mayores contratiempos.

Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son dos:

- Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula: positivos, negativos, de maltrato.
- Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión.

Nivel I

No alcanza las condiciones del nivel II.

Para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, el docente utiliza **predominantemente** mecanismos **negativos** y es poco eficaz, por lo que la sesión se desarrolla de manera discontinua (con interrupciones, quiebres de normas o contraempes).

○

No **intenta** siquiera **redirigir** el mal comportamiento de los estudiantes, apreciándose una situación caótica en el aula.

○

Para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, utiliza al menos un **mecanismo de maltrato** con uno o más estudiantes⁵.

Ejemplos:

- » Después de haber pedido varias veces a una niña que deje de conversar, la docente se acerca a ella y la jala de una de sus trenzas.
- » Ante el mal comportamiento de un niño, el docente lo deja sin recreo y le quita su lonchera.

⁵ En este nivel, también se ubican las sesiones en las que los estudiantes presentan un buen nivel de autorregulación y buen comportamiento, por lo que no es necesario que el docente utilice mecanismos de regulación.

Nivel II

El docente utiliza predominantemente mecanismos positivos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es poco eficaz.

Para prevenir o redirigir el comportamiento inapropiado, **la mayoría de veces** el docente utiliza **mecanismos positivos** y nunca de maltrato. No obstante, **la mayor parte de la sesión** se desarrolla de manera **discontinua**, con interrupciones importantes o frecuentes, quiebres de normas o contraempes que impiden focalizarse en las actividades propuestas.

O

El docente utiliza predominantemente mecanismos negativos, aunque nunca de maltrato, para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es eficaz, favoreciendo el desarrollo continuo de la mayor parte de la sesión.

Para prevenir o redirigir el comportamiento inapropiado, **la mayoría de veces** el docente utiliza **mecanismos negativos** (aunque nunca de maltrato). No obstante, la mayor parte de la sesión se desarrolla en **forma continua**, sin grandes o frecuentes interrupciones, quiebres de normas o contratiempos.

Nivel III

El docente utiliza predominantemente mecanismos positivos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz.

Para prevenir o redirigir el comportamiento inapropiado, **la mayoría de veces** el docente utiliza **mecanismos positivos**. Nunca emplea mecanismos de maltrato.

Y

La mayor parte de la sesión se desarrolla en **forma continua**, sin interrupciones importantes o frecuentes, quiebres de normas o contratiempos.

Nivel IV⁶

El docente **siempre** utiliza **mecanismos positivos** para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz.

Para prevenir o redirigir el comportamiento inapropiado, el docente siempre utiliza **mecanismos positivos**. Nunca emplea **mecanismos negativos** ni de maltrato.

Y

Toda la sesión se desarrolla en **forma continua**, sin interrupciones, quiebres de normas o contratiempos. La continuidad de la sesión permite avanzar en las actividades de aprendizaje.

⁶ Si durante la sesión el docente utiliza al menos un mecanismo de maltrato, esto lo hace acreedor de una marca. El hecho deberá ser reportado de acuerdo a las indicaciones del Manual del Comité de Evaluación.

Anexo 3

**Ficha de monitoreo de
desempeño docente**

Ficha de monitoreo de desempeño docente

» Datos de la IE:

Nombre: Código modular:
Provincia: Región:

» Datos del docente observado:

Nombre(s):
Apellido Paterno: Apellido Materno:

» Datos de la observación:

Grado: Nivel educativo:
Área curricular:
Fecha:
Hora de inicio: Hora de término: Hora de observación:
Nombre completo del observador:
Cargo del observador:

» Indicaciones para la calificación

Marque con una **equis (X)** el nivel de logro que alcanzó el docente observado en cada una de las siguientes rúbricas. Además, en el caso de las rúbricas 5 y 6, si el docente es ubicado en el nivel I, indique si merece una marca.

Rúbricas		Nivel del logro			
1	Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje.	I	II	III	IV
2	Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje.	I	II	III	IV
3	Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.	I	II	III	IV
4	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.	I	II	III	IV
5	Propicia un ambiente de respeto y proximidad. Presencia de Marcar ⁷ :	I	II	III	IV
	SÍ _____ NO _____				
6	Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes. Presencia de Marcar ⁸ :	I	II	III	IV
	SÍ _____ NO _____				

⁷ Marque "Sí" si el docente faltó el respeto a algún estudiante durante la sesión observada.

⁸ Marque "Sí" si el docente empleó algún mecanismo de maltrato durante la sesión observada.

» **Indicaciones para la toma de notas**

En el siguiente cuadro, registre las **conductas observadas** que corresponden a cada desempeño y a sus respectivos aspectos.

Desempeño y aspectos	Conductas observadas (evidencias)
<p>1 Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> › Acciones del docente para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje. › Proporción de estudiantes involucrados en la sesión. › Acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende. 	
<p>2 Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> › Tiempo de la sesión en que los estudiantes están ocupados en actividades de aprendizaje. › Fluidez con que el docente maneja las transiciones entre actividades, las interrupciones y las acciones accesorias. 	
<p>3 Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.</p> <ul style="list-style-type: none"> › Actividades e interacciones (sea entre docente y estudiantes, o entre estudiantes) que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico. 	

Desempeño y aspectos	Conductas observadas (evidencias)
<p>4</p> <p>Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza..</p> <ul style="list-style-type: none"> › Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión. › Calidad de la retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas. 	
<p>5</p> <p>Propicia un ambiente de respeto y proximidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> › Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes. › Cordialidad o calidez que transmite el docente. › Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes. 	
<p>Presencia de Marca: SÍ / NO</p>	
<p>6</p> <p>Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> › Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula: positivos, negativos, de maltrato. › Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión. 	
<p>Presencia de Marca: SÍ / NO</p>	

» **Comentarios de observación**

En el siguiente cuadro, registre los **aspectos más resaltantes** de la observación, tanto fortalezas como debilidades, que serpan objeto de retroalimentación al docente observado.

» **Acuerdos de mejora**

En el siguiente cuadro, indique claramente los **compromisos de mejora** acordados con el docente observado, los cuales serán trabajados y alcanzados en forma conjunta.

Docente observado

Observador

Ministerio de Educación

**Calle Del Comercio 193
San Borja - Lima, Perú
Teléfono: (511) 615 5800**

www.minedu.gob.pe

