



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**ESCUELA DE POST GRADO**

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ESCOLAR PARA  
MEJORAR LOS APRENDIZAJES EN MATEMÁTICA**

**Trabajo Académico para optar el Título Profesional de Segunda  
Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico**

**PROSPERO MANUEL ROCA FALCÓN**

**Asesor:**

**Juan Santiago Jaramillo Ayala**

**Lima – Perú**

**2018**

## Índice

Resumen	3
Introducción	4
Desarrollo	6
Identificación del problema	6
Contextualización del problema.	6
Descripción y formulación del problema.	9
Análisis y resultados del diagnóstico	11
Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico	11
Resultados del diagnóstico	14
Alternativas de solución del problema identificado	16
Referentes conceptuales y experiencias exitosas	17
Referentes conceptuales frente a las alternativas priorizadas.	17
Aportes de Experiencias realizadas sobre el tema.	19
Propuesta de implementación y monitoreo del plan de acción	21
Matriz de plan de acción: objetivo general, específico, dimensiones, acciones y metas.	21
Conclusiones	28
Referencia	29
Anexos	30

## Resumen

Este documento producto del programa de II Especialidad en gestión escolar para directores, tiene como propósito de identificar el problema de bajo rendimiento escolar en el área de matemática y a partir de ella, utilizando las técnicas e instrumentos pertinentes para establecer los parámetros teóricos de investigación y trabajar las alternativas de solución. Sin lugar a dudas es un trabajo que por su complejidad y por otro lado por la escasez de tiempo y recursos, probablemente no tiene la rigurosidad y la profundidad necesaria para poder afrontar de manera más eficaz el problema. Sin embargo, es un intento de acercamiento al problema desde diversas perspectivas y fuentes, y busca revertir una situación latente con relación a los bajos índices de aprendizajes de nuestros estudiantes en el área de matemática y particularmente en una de las capacidades de esta. Si bien es cierto que es un trabajo de acercamiento esto no limita las grandes posibilidades que pueden plantear las estrategias de solución planteadas, pues responden a cambiar una cultura y una práctica docentes arraigada que por años no permite salir del anquilosamiento de los procesos pedagógicos que aun responden a una tradición de transmisión del conocimiento, cuando la lógica actual es que el sujeto construya su conocimiento. Finalmente se espera que este trabajo contribuya modestamente a la mejora de los aprendizajes en mi institución.

## Introducción

El proceso educativo como tarea de director implica, que este asuma su líder pedagógico, dentro de una dinámica de cambio e implementación de procesos de innovación para responder a una realidad de cambios vertiginosos. Esto, además, entendiendo que el aprendizaje es un producto de la interacción del sujeto que aprende con el entorno donde vive y que las dimensiones que influyen en el aprendizaje deben estar claramente definidos.

Este documento responde a la preocupación sobre el problema del bajo rendimiento escolar de los estudiantes de segundo de secundaria en la institución educativa (institución educativa) Amauta Atusparia en la competencia de regularidad y cambio en el área de matemática. Esta preocupación de mejora de los aprendizajes parte de un diagnóstico realizado a partir de los instrumentos de investigación aplicados y del análisis de los resultados del desempeño de los estudiantes en el área de matemática durante los últimos años y el resultado del Monitoreo Acompañamiento y Evaluación (MAE).

En un primer momento se aplicó una guía de entrevista a los docentes del área de matemática para establecer algunas categorías de trabajo que se articularan luego pertinentemente con las alternativas de solución. De este modo se tuvo una visión clara de las causas y efectos del problema diagnosticado y sobre esa base se plantean las alternativas de solución por cada una de las dimensiones establecidas durante este trabajo.

Las alternativas de soluciones están básicamente planteadas a partir de experiencias exitosas e investigaciones hechas por teóricos sobre prácticas de gestión escolar relacionadas con el liderazgo pedagógico y las dimensiones definidas por Vivian Robinson.

Así, en la dimensión de gestión curricular sobre la idea que la esta debe ser un factor articulador de las acciones orientadas al logro de los objetivos, el uso de instrumentos y que debe generar y valorar la participación en una dinámica de incentivo y reconocimiento de del trabajo colaborativo. Es por ello que en esta dimensión la estrategia priorizada es la de desarrollar bajo la denominación de Encuentros Pedagógicos propiciar la participación de los docentes en reuniones para compartir experiencias documentos, establecer protocolos y líneas de trabajo compartido en la dirección de mejora de los aprendizajes. Krichesky y Murillo señalan que la preocupación no solo debe estar centrada en impartir lecciones sino en tener una visión más integral de la visión de la escuela.

Por otro lado, la convivencia escolar siendo un factor determinante para el logro de los aprendizajes es de especial atención por la gestión escolar. Es por ello que en este documento se plantea como estrategia de mejora de esta dimensión de la vida escolar, talleres de comunicación asertiva. Sobre el particular existe mucha literatura en el sentido de que la comunicación asertiva es una condición sine qua non para el logro de una

convivencia adecuada. María Luisa Naranjo Pereira señala que la comunicación asertiva siendo una habilidad se puede desarrollar, y habiendo evidencias que en la institución educativa no es una habilidad muy difundida existe la necesidad de desarrollarla entre los miembros de la comunidad.

Finalmente, el MAE como estrategia orientada a mejorar la práctica docente y por ende los aprendizajes de los estudiantes, es una estrategia que dirige su esfuerzo a hacer de la práctica un esfuerzo de reflexión y a ofrecer una oportunidad de compartir experiencias.

Para concluir, estas tres estrategias que se plantean están orientadas a mejorar los resultados de los aprendizajes en el área de matemática en particular y los aprendizajes en general.

## **Desarrollo**

### **Identificación del problema**

#### **Contextualización del problema.**

La institución educativa Amauta Atusparia fue creada mediante Ley N° 15270 el 12 de diciembre de 1964, con la denominación de Colegio Nacional Mixto Amauta Atusparia, bajo el mandato del presidente de la República don Fernando Belaunde Terry y aprobada en la Cámara de Diputados por proyecto presentado por los doctores: Saturnino Berrospi y Arcadio Alfaro, teniendo como gestores a don Pedro Rodríguez Cunza como presidente del Comité Pro-Colegio de Chacas, don Manuel Mendoza secretario, y los vocales, Francisco Huerta, Reynaldo Bello y Ricardo Cáceres, siendo alcalde distrital el Sr. Cornelio Aguirre Arteaga como alcalde distrital. En esta gestión hubo una participación activa de los chacasinos residente en la ciudad de Lima, organizada bajo la denominación de Centro Representativo Chacas.

Inicialmente funciono en el local de la Municipalidad, durante 14 años por no tener local, a partir de 1983 empezó se trasladó al local ubicado en el barrio de San Martín, local que ha ido mejorando durante estos años gracias a la gestión de la comunidad educativa a las diversas entidades.

La institución educativa Amauta Atusparia cuenta con una infraestructura la que ha sido construida durante las dos últimas décadas de material noble. Tiene 14 aulas, un área para la administración de 04 ambientes; una biblioteca con sala de lectura y almacén de libros; un laboratorio de física- química, un aula de Innovación Pedagógica, y sala de computo. Cuenta con una amplia área libre para la jardinería y espacios de esparcimiento de los estudiantes. Otro aspecto relevante es que en este último año la población escolar se ha incrementado considerablemente. La población escolar se ha incrementado en un 8% con relación al año 2017. La población escolar está organizada en 14 secciones a quienes atienden 22 profesores 02 auxiliares de educación, 01 director y 05 administrativos entre personal auxiliar y técnico.

En la institución educativa se viene ensayando varios proyectos de emprendimiento y básicamente el que mayor impacto viene generando es el de la implementación de una cooperativa escolar de ahorro y crédito en la que los estudiantes desarrollan su hábito por el ahorro y el mismo tiempo tienen la oportunidad de inspirar ideas de emprendimiento de los estudiantes.

Hace una década nuestra institución gano un concurso de innovación pedagógica con el proyecto todos a leer. Se trataba de la incorporación de la lectura como una estrategia pedagógica transversal. Este proyecto de innovación tuvo un gran impacto en la generación del hábito lector; sin embargo, con el transcurrir del tiempo se abandonó.

En los dos últimos años que el Ministerio de Educación (Minedu) entregó el Bono Escuela nuestra institución recibió esta bonificación fruto del esfuerzo de toda la comunidad y mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Por otro lado nuestra institución cuenta con alianzas estratégicas con la Municipalidad Provincial de Asunción, el Centro de Emergencia Mujer y la Fiscalía de Familia básicamente estos están orientados a mejorar el desarrollo humano y la convivencia escolar.

Las familias de donde provienen nuestros estudiantes son de recursos económicos escasos, bajos y medianos. La mayoría de padres de familia son artesanos, agricultores o trabajadores independientes. Mayormente las madres son las que están más comprometidas con la educación de los estudiantes pues asisten a las reuniones, visitan regularmente la institución buscando información respecto del avance de sus hijos entre otras cosas.

La gestión en estos últimos dos años está orientada a mejorar el desempeño docente desde la perspectiva de desarrollo de habilidades de los docentes para mejorar la gestión de las sesiones de aprendizaje con objeto de atacar el problema del bajo nivel de aprendizaje de nuestros estudiantes. Por ello se ha incorporado como estrategias de gestión los Grupos de Inter Aprendizaje (GIA), las vistas de aula, se ha intensificado MAE.

La labor del director está centrada en desarrollar el liderazgo pedagógico, cambiar de una gestión centrada en lo administrativo a una gestión centrada en los aprendizajes. La dirección intenta atender como prioridad el desarrollo humano; es decir desarrollara habilidades, dentro de ese marco es preciso hacer un diagnóstico de la realidad de la institución educativa desde distintas perspectivas. Dentro de ese marco se plantea trabajar los lineamientos de acción de trabajo la elaboración y/o actualización de los documentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCIE) y Reglamento Interno (RI) con la participación de los actores de la institución.

Los criterios que se han tenido en cuenta para priorizar el problema han sido el de la viabilidad, es decir es atendible desde la escuela, y de hecho está dentro de las posibilidades de atención de la institución educativa. Asimismo, el criterio de qué medida el problema es de urgencia resolución y tiene impacto en la gestión escolar. Este último en la medida que los bajos aprendizajes tienen repercusión en la gestión escolar desde la perspectiva de la satisfacción de los padres de familia.

La gestión curricular la columna vertebral de una institución educativa el cuerpo directivo requiere de la comunidad educativa en general una actitud de permeabilidad a los cambios que nos plantea la nueva realidad. Todo ello debe traducirse en que los estudiantes aprendan y los profesores logren que estos aprendan. Sin embargo, esta tarea

pasa de una lógica de transmisión de información a una lógica de lograr el razonamiento y la transformación de información en conocimiento, lo cual evidentemente no es una tarea fácil, después de años, décadas y siglos de una práctica aferrada a la función de transmisión de información. Por ello se necesita implementar una cultura que denote características de comunidad de aprendizaje para desaprender lo desfavorable y adquirir lo innovador y motivador para mejorar la práctica pedagógica. Por ello, teniendo en cuenta que contamos una plana docente relativamente joven e interesada en mejorar su práctica trabajar el cambio desde propia practica incorporando la reflexión como estrategia inicial de cambio. Todo esto a través de entender la escuela como una comunidad de aprendizaje e implementado diversas estrategias como GIAs, Círculos de Estudio, entre otros.

Nuestros estudiantes muestran en general una predisposición por aprender y progresar en la vida. Sin embargo, esto último no se traduce en aprendizaje, lo que nos empuja a creer que pueden existir factores de motivación tanto internos como externos; es decir, que viven en un ambiente no muy armonioso y por otro lado desde la escuela no estamos atendiendo su interés de aprendizaje. Por otro lado, teniendo en cuenta que nuestros estudiantes tienen una cultura diferente a la nuestra desde la perspectiva de acceso a la información la atención de los procesos de aprendizaje tiene que abordarse de manera distinta. Por ello la incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el proceso pedagógico es fundamental. Asimismo, siendo que nuestra sociedad se interrelaciona dentro de un ambiente con un alto grado de violencia, discriminación y desatención de la diversidad es menester desarrollar entre nuestros estudiantes habilidades sociales que bajen el riesgo de la intolerancia a la frustración, conformismo, desmotivación.

El hogar en el proceso de desarrollo de aprendizaje es elemento fundamental, pues sirve de soporte y ayuda a aquello que se plantea en la escuela a través de las sesiones de aprendizaje, por ello los padres son un elemento básico en esta tarea. Dadas las características de nuestros padres, se requiere implementar un programa que atienda elementos básicos de rutinas y pautas de crianza que mejoren su relación con los hijos/estudiantes, y que signifique un soporte desde el hogar para la mejora de los aprendizajes.

En este contexto el desarrollo de habilidades matemáticas manifiesta un desfase con relación a los estándares planteados por el Minedu y más aun con el uso en la vida cotidiana de estas. Esto se manifiesta una desconexión de lo que plantea el docente en las sesiones de matemática y el mundo real. Se prioriza el método algorítmico que empuja a la memorización de fórmulas y procedimiento que conducen a la mecanización.

### **Descripción y formulación del problema.**

La aspiración de la calidad educativa de la educación debe partir de las características de la escuela que dentro de su ubicación dentro del contexto histórico cultural y dentro de la realidad específica. Esto por lo tanto debe traducirse en la armonización de las demandas en una respuesta a un problema determinado. Revisando las fuentes de información, relacionados con los aprendizajes de las habilidades de matemática, tales como el informe de la evaluación censal 2015 y 2016, tanto como el análisis de las actas de evaluación de los años 2015, 2016 y 2017, así como los resultados del concurso de matemática a nivel provincial se evidencia un desempeño poco exitoso de nuestros estudiantes en área de matemática. Así tenemos como problema identificado: Bajo nivel del progreso anual de aprendizajes en el área de matemática en la competencia de: Resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio” en el primer grado de secundaria de la institución educativa Amauta Atusparia de Chacas UGEL Asunción.

Uno de los factores que podrían estar produciendo este problema es que no existe en una práctica de planificación que parta del diagnóstico. Se trabaja la planificación dentro los esquemas tradicionales; es decir como el cumplimiento de un requerimiento administrativo. Además de desperdiciarse de la vieja práctica de planificar y ejecuta sobre el supuesto de que si se sigue paso a paso los establecido se generará los aprendizajes previsto. Por ello es importante entender la planificación como un proceso de reflexión para estimar las exigencias que presentan los aprendizajes.

Sin embargo, lo anterior está ligado al modelo de liderazgo que se establezca la institución. Sin duda esta forma de entender la planificación es un rezago del modelo administrativo de gestión escolar que estuvo centrada en la preocupación del cumplimiento de las normas y desatendiendo la tarea central de la escuela que es lograr aprendizajes. Esto a su vez siempre ha significado ignorar los intereses y opinión de los estudiantes y planificar a partir de lo que el docente consideraba conveniente que los estudiantes debían aprender.

A pesar que hay una preocupación consciente por mejorar el progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa esto no se traduce en una práctica docente planificada a partir del análisis de resultados y en la mejora de las estrategias pedagógicas para el logro de mejores aprendizajes.

Por otro lado, no existe un adecuado ni la práctica de la planificación de los procesos pedagógicos y por lo mismo de su ejecución, del mismo modo de los procesos didácticos de las áreas que se imparten. Lo que conduce a un ejercicio de la práctica docente dentro de la lógica del trabajo tradicional que luego se traduce en bajo logro de aprendizajes concretamente en el área de matemáticas.

A partir del resultado de los monitoreos ejecutados y la exposición de argumentos en el sentido de que el nuevo enfoque que se viene implementado en la educación no tiene frutos se puede concluir que el problema es que si bien los docentes planifican supuestamente dentro del marco del nuevo enfoque; sin embargo, siguen ejecutando las sesiones dentro del marco tradicional.

El otro aspecto gravitante en el problema priorizado es el de convivencia escolar; es decir la convivencia entre los actores de la institución. Sobre este otro factor que venimos arrastrando desde la escuela tradicional aquellas prácticas que deterioran la adecuada socialización de los agentes. Se sigue pensando que la socialización surge del propio estudiante, sin embargo, sabemos que la calidad de convivir es una habilidad que tenemos que desarrollarla como las otras habilidades. Existe por ejemplo una resistencia a incorporar y evaluar los acuerdos de convivencia en las distintas actividades que se desarrollan en la escuela, acuerdos que sin duda mejorarían entre los diversos las relaciones entre los diversos agentes y por ende la calidad y cantidad de los aprendizajes.

Durante los monitoreos se observa que en las sesiones de aprendizaje no se considera la convivencia como un factor determinante para el aprendizaje; así no se tiene como práctica establecer los acuerdos de convivencia en consenso con los estudiantes esto trae como consigo en muchos casos un ambiente de indisciplina que no contribuye al logro de los aprendizajes previstos.

Esto también está asociada al cumplimiento del compromiso de gestión denominada gestión de la convivencia escolar. En La institución educativa que tiene como acción Elaborar de manera conjunta las normas de convivencia de la institución educativa. La dirección, luego, debe aprobarlas e incorporarlas al reglamento interno; sin bien está orientada a la institución educativa es pertinente asimismo establecer las pautas de trabajo de manera consensuada con los estudiantes. Este factor influye directamente en el desempeño de los estudiantes porque su descuido o desatención es de urgente reversión.

Asimismo, otro factor asociado a la planificación de los aprendizajes es que los docentes no conocen plenamente los procesos pedagógicos y los procesos didácticos lo cual perjudica que los estudiantes se motiven y estén involucrados en las actividades de aprendizaje. Las actividades plantean baja demanda cognitiva y plantean básicamente actividades de retroalimentación elementan o no la dan; es muy raro observar que el docente de retroalimentación por descubrimiento o reflexión; y pocas veces retroalimentación descriptiva.

## **Análisis y resultados del diagnóstico**

### **Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico**

Los estudiantes de mi institución en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) han tenido resultados muy bajos en las habilidades de matemática, y además en los concursos que promueve el ministerio de educación los resultados no se condicen con los resultados de las actas de evaluación. Esto contrastado con la práctica docente que en su mayoría no planifican las sesiones y si planifican no lo planifican con las orientaciones del Minedu nos dan como resultado que nuestro problema es: Bajo nivel del progreso anual de aprendizajes en el área de matemática en la competencia de Resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio, lo cual es producto de: que no existe una buena planificación de las sesiones de aprendizaje, resistencia al cambio de prácticas docentes tradicionales, escaso conocimiento de los procesos e instrumentos de planificación, insuficiente tiempo para la realización del monitoreo a los docentes e incumplimiento de las normas de convivencia por parte de algunos docentes.

El problema está relacionado con el dominio:orientaciones de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Y el desempeño, gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.El problema presentado afecta al compromiso del clima escolar de debido que genera insatisfacción entre los padres respecto de los aprendizajes que no alcanzan el nivel satisfactorio de igual manera con la competencia.El problema presentado afecta el progreso anual de los aprendizajes dado que las sesiones con deficiencias en su planificación y su aplicación da lugar a que los estudiantes no alcancen los desempeños esperados en cada uno de los grados dado que responden a prácticas docentes tradicionales que no generan altas demandas cognitivas.El problema presentado implica el fortalecimiento de las acciones de monitoreo y acompañamiento, pues requiere de la gestión un seguimiento más cercano de la ejecución de las sesiones para luego retroalimentar con el objeto de mejorar la práctica docente.El problema presentado igualmente implica la implementación de una gestión que está centrada en la planificación coherente con los procesos pedagógicos y orientados a mejorar las condiciones para un alto grado de logro de aprendizajes.

La categorización se ha trabajado a partir de un instrumento de investigación denominado guía de entrevistas, la misma que se aplicó a los profesores de matemática. Con ello el objetivo era establecer las categorías de trabajo de manera clara. Básicamente el objetivo era categorizar los conceptos relacionados con las causas o factores que tienen alguna incidencia en el problema. Las categorías por conocer que se plantearon fueron las siguientes: convivencia escolar, normas de convivencia, educación, planificación educativa, acuerdos de convivencia en el aprendizaje.

De este modo se realizó las siguientes preguntas a los profesores con el fin de establecer las categorías que estaban implícitas en sus respuestas básicamente teniendo en cuenta una de las categorías planteadas por conocer.

La primera pregunta que se les planteó fue: ¿Creen Uds. que es importante el cumplimiento de las normas de convivencia en la institución educativa? ¿Por qué? Las respuestas de los docentes giraron con relación a la importancia de las normas de convivencia para lograr la disciplina, un clima favorable en la institución y la mejora de las relaciones en la comunidad educativa.

La segunda pregunta que se planteó fue: ¿De las normas de convivencia cual creen que es la más importante? Las respuestas de los docentes básicamente estuvieron orientadas a ponderar la puntualidad, el respeto entre los integrantes de la comunidad, todo con la finalidad de mejorar la organización de la institución y asimismo para permitir un avance en la planificación escolar.

La siguiente pregunta que se planteó fue: ¿Creen Uds. que cumplen con las normas de convivencia de la institución educativa? ¿Por qué?. La respuesta de los docente fue que si bien es cierto están planteadas las normas de convivencia y se cumplen relativamente, pues no hay una cultura de cumplimiento de los acuerdo. Sobre por creen que cumplen manifestaron que su cumplimiento permite que los estudiantes al respetarse estén mas dedicados al aprendizaje.

Frente a la pregunta ¿Creen Uds. que la I.E. se cumple con las normas de convivencia? Los docentes manifestaron lo siguiente. Que se cumplen y que en todo caso se viene superando con el objetivo de llegar a un cumplimiento del 100%

De las respuestas de los docentes se pudo establecer las siguientes categorías implicadas.

Categoría: Clima escolar, Sub categorías, Disciplina, Normas de convivencia, Clima favorable. Sobre el particular manifestar, tal como señala Cere (1993), como el inventario de características psicológicas y sociales de una institución educativa, que está determinado por una serie de factores estructurales, personal y funcionales que están integrados dentro de una dinámica que puede señalar un estilo y que condicione distintos procesos educativos.

El clima escolar como las características de las relaciones de las instituciones educativas es un factor determinante para configurar el tipo de institución y de relaciones que pretenden establecerse en ella y por lo tanto el grado de logro de aprendizajes. Sin embargo, existe resistencia en la comunidad por cambiar ciertas prácticas y conceptos que aún se mantienen.

Categoría, Normas de convivencia: Sub categorías: Puntualidad, Respeto mutuo. Las normas de convivencia son tipos de tipos de enunciación que no presentan variaciones

considerables. Landeros (2015) Las normas de convivencia manifiestan un mismo perfil mixto y contienen reglas por lo tanto relativas y que regulan la convivencia como elementos centrados en procedimientos, y en cautelar el orden o la conservación de la seguridad escolar..

Las normas de convivencia deben estar centradas en las reglas y procedimientos los mismos están orientados reglamentar la convivencia en la escuela. El punto crítico que algunos docentes lo tomen como una imposición.

Categoría, Educación; Sub categorías: Buen aprendizaje, Valores ciudadanos, Aprendizaje.Ley General de Educación, (2003) La educación es un proceso que implica aprendizaje y enseñanza que se desarrollan a lo largo la vida y esta contribuye a la formación de las personas de manera holística, considerando a plenitud de sus potencialidades, la que contribuye a la creación de cultura, al fortalecimiento de la familia y de la comunidad en general.

La educación es un servicio que se sustenta en una serie de procesos que se desarrollan en la vida y todos ellos contribuyen a la formación integral de los ciudadanos.

Esta categoría siendo una de tanta extensión no ha tenido mucha dificultad para encontrarla. Aun así, todavía existe una conceptualización entre los docentes muy confusa respecto a esta categoría lo que exige la necesidad de consensuarla.

Categoría, Planificación educativa; Sub categorías: Practica de trabajo, Documentos de planificación, Aprendizaje:Martinez y Olivera citado en Ander (1993) La planificación es en el contexto educativo tiene que ver con en el campo de la actividad humana de aprender criterios en cuanto a la organización de la institución educativa dentro de todos los aspectos a aplicar.

La planificación educativa es una actividad de establecimiento de pautas de organización de las actividades escolares y educativas las que conducirán a mejorar los aprendizajes.

Esta categoría es necesaria trabajarla para mejorar el servicio educativo y la ventaja es que hay mucho consenso en lograrla.

Categoría, Acuerdos de convivencia para el aprendizaje; Sub categorías: Reuniones, Aprendizaje. Los acuerdos de convivencia aplican para toda la comunidad y con la participación de la misma. Se plantean como conductas deseables y compromiso en la que todos están involucrados considerando factores igualdad, la no discriminación.

Los acuerdos de convivencia son las conductas deseadas establecidas por toda la comunidad de manera consensuada y democrática.

El punto crítico es que los docentes no lo toman como parte de la planificación y por lo tanto como aspectos dentro del proceso formativo de los estudiantes. Sin embargo, se viene logrando algún avance en la comprensión de su importancia.

### **Resultados del diagnóstico.**

Asimismo teniendo en cuenta que el MAE es una función y actividad fundamental para la mejora de los aprendizajes y a partir del mismo se han establecido los siguientes logros y dificultades.

La mayoría de profesores cumple con tener su planificación de sesiones que corresponden a las unidades organizadas de acuerdo a la programación anual.

Se ha logrado que la mayoría de los docentes incorporen el Propósito de la sesión en su planificación de sesiones, hecho que podría generar mayor motivación e interés en los estudiantes por aprender.

Una buena cantidad de docentes han incorporado estrategias y técnicas metodológicas que propician el involucramiento de los estudiantes, a través de dramatizaciones, juego de roles, elaboración de productos u objetos a partir de conocimientos y desarrollo de capacidades.

Un porcentaje considerable de docentes utilizan los textos escolares y los recursos implementados por el Minedu, estos mismo vienen complementado actividades que denotan altas expectativas de los aprendizajes de los estudiantes y altas demandas cognitivas en las actividades planteadas.

La mayoría de docentes ha implementado los acuerdos de convivencia en las aulas.

Durante la atención de las sesiones aprendizaje la mayoría de los docentes da buen trato y demuestran calidez hacia los estudiantes. Se evidencia mucha cercanía con el docente que se expresa en la confianza que muchos de los estudiantes tienen con algunos profesores.

Un porcentaje considerable de docentes durante el acompañamiento, después del monitoreo, manifiesta una apertura al cambio de la práctica docente, poniendo en evidencia su capacidad crítica reflexiva reconociendo sus logros y dificultades y asumiendo compromisos.

Si bien los docentes han incorporado el Propósito en las planificación de las sesiones estos en su mayoría, salvo algunas excepciones, estos no consideran competencias y capacidades, solo priorizan contenidos. Por otro lado los docentes no practican el ejercicio de propiciar entre los estudiantes la reflexión respecto de la utilidad y el fin de los aprendizajes.

En cuanto al involucramiento se puede observar, que si bien la mayoría propician oportunidades de participación en el aula se perciben aun evidencias de gesto y posturas de aburrimiento y de distracción por parte de los estudiantes (hacer otras cosas durante la sesión: como dibujar, conversar otros temas, revisar su celular, etc.). Además, muchos

docentes no incorporan mecanismos para volver a involucrar en la sesión a los estudiantes desenganchados.

Por otro lado, sobre el desempeño Promueve el razonamiento y/o pensamiento crítico, se pudo observar que en la mayoría de sesiones la demanda cognitiva aun es baja y las actividades que se proponen en muchos de los casos plantean transmisión y repetición de información. Esto se puede verificar en los siguientes ejemplos: el docente pregunta ¿Qué es la educación?; El docente propone la visualización de un video; sin embargo no establece pautas de anotación que implica recuperación de información. O preguntas como esta ¿Que temas hemos tratado la clase anterior?

Con relación a la evaluación de los aprendizajes para la retroalimentación a los estudiantes y adecuar su enseñanza se ha podido observar que en muy pocos docentes monitorean el aprendizaje de los estudiantes, mucho de ellos no salen de la zona de confort (zona de la pizarra). Se organiza las actividades para que los estudiantes trabajen de manera individual, no se propicia el aprendizaje cooperativo que puede potenciar el aprendizaje individual.

En el desempeño Propicia un ambiente de respeto y proximidad existe una dinámica en algunos casos, sobre todo entre los estudiantes, que evidencian discriminación y uso de epítetos para llamarse entre ellos, que aun siendo pocos se deben erradicar.

Asimismo, sobre el desempeño Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes, si bien los docentes han implementado los acuerdos de convivencia estos están en mucho de los casos planteados de manera impersonal y difusa; y en algunos casos en sentido negativo. Se puede presumir que muchos de estos acuerdos no han surgido de las necesidades que presenta el aula.

En cuanto a los acuerdos de convivencia estos en muchos de los casos no son monitoreados por el docente y mucho menos se evalúa. Por ejemplo, el docente desarrolla su sesión y se observa desechos en el piso, sin embargo, dentro de los acuerdos de convivencia figura uno con relación al cuidado del aula.

La mayoría de los docentes da buen trato, demuestra calidez a los estudiantes durante la atención de las sesiones aprendizaje.

Con relación a la Evaluación Censal de Estudiantes se pudo observar si bien ha habido una evolución de un año para otro el avance es insuficiente. Es por ello que es necesaria una innovación en el área de Matemática con la finalidad de mejorar ese resultado.

Haciendo un análisis más detallado el grueso de nuestras estudiantes se encuentran ubicados en rango Inicio o Previo al inicio lo cual es preocupantes; sin embargo, el dato alentado es que los estudiantes que se ubican en el Rango En proceso se han incrementado con relación al año anterior

### **Alternativas de solución del problema identificado**

La planificación curricular es un recurso que expresa las intenciones que la escuela y los docentes tienen sobre el desarrollo de actividades orientadas hacia el logro de aprendizajes, por ello esta debe tener la atención y la pertinencia necesaria con la visión de la institución educativa, así como propuestas de cambio y de innovación. De modo que sobre este particular es necesario incorporar estrategias de cambio.

Fomento de encuentros pedagógicos de docentes. Esto con la finalidad de sensibilizarlos sobre la necesidad de cambios en la práctica docente a través de la exposición de experiencias innovadoras y sobre la base del aprendizaje por competencias planteados en casos, a través de videos o relatos narrados en forma textual. En los mismos generar una dinámica de reflexión y comparación de las prácticas docentes y dentro de una lógica de respeto y tolerancia para la superación. Es además un espacio para la planificación colegiada a partir del diagnóstico de la institución educativa y teniendo en cuenta experiencias exitosas.

En estos encuentros la idea es que los docentes se empoderen de prácticas innovadoras en la que se evidencie el uso adecuado de los procesos pedagógicos y didácticos que permitan en principio planificar bien los procesos pedagógicos y didácticos; y asimismo ejecutarlos durante la sesión de aprendizaje incorporando estrategias innovadoras y en el contexto de una situación significativa con el objeto de generar interés y motivación entre los estudiantes.

En la institución educativa que dirijo, en esta orientación se han implementado de dos horas semanales para reuniones o encuentros con los docentes de matemática en la que se exponen textos o videos sobre experiencias exitosas en el área de matemática con la finalidad de que los docentes comparen sus prácticas con aquellas prácticas que tienen éxito en la mejora de los aprendizajes en matemática. En éstas se analiza, reflexiona y se plantan retos para mejorar la práctica y la didáctica de la matemática.

Implementar el acompañamiento entre docentes pares como estrategia colaborativa. Esta estrategia busca aprovechar la experiencia de algunos docentes respecto de materia específicas a partir de una planificación colegiada para superar algunas debilidades, y además con el objetivo de afianzar la confianza en las comunidades y reconocer las fortalezas de la organización.

En la institución educativa Amauta Atusparia existe docente con mucha experiencia que aportan a la mejora de la práctica docente, así como hay docentes jóvenes que están en contacto más reciente con lo más del nuevo conocimiento y entre ambos pueden articular una sinergia de trabajo para la mejora de los aprendizajes. Esto a partir de la observación de las sesiones y luego el acompañamiento entre pares.

Esta estrategia se viene implementando en la institución, de manera lenta dado que existen aún recelo y resistencia a exponer las sesiones a los otros docentes de manera abierta y sin prejuicios. Incluso se está propiciando entre algunos docentes una especie de pasantía en la que un docente acompañante ejecute una sesión en la clase de otro profesor para que pueda observar las posibilidades que puede inspirar otro profesor.

Implementación de talleres de comunicación asertiva, es un recurso de interrelación humana elemental; sin embargo, este recurso debe tener ciertas características que permitan un flujo de información y sentimiento permitente. En algunos casos es precisamente el ejercicio de este recurso el que impide una buena comunicación y por último una buena relación entre las personas. En la institución educativa Amauta Atusparia aún se percibe algunos casos de que existen prácticas de comunicación que limitan la convivencia armónica, pues se evidencia prácticas discriminatorias y en algunos casos de agresividad.

Es por ello que a través de la GIAs se propiciado la reflexión respecto de la importancia de la comunicación asertiva y se ha realizado algunos talleres para desarrollar habilidades sociales que permitan practicar la comunicación asertiva y por lo tanto mejorar la convivencia escolar, tanto a nivel de docentes, estudiantes y padres. Para ello hemos contado con el apoyo del Centro de Emergencia Mujer y la especialista de convivencia de la UGEL Asunción.

### **Referentes conceptuales y experiencias exitosas**

#### **Referentes conceptuales frente a las alternativas priorizadas.**

##### ***Dimensión de gestión curricular.***

Planificación curricular colegiada, la planificación colegiada debe partir de un diagnóstico y debe articularse con la visión y los objetivos de la institución en término de logros de aprendizaje.

Siendo la planificación una actividad articuladora de las acciones orientadas al logro de los objetivos, es necesario que todos los docentes y/o actores educativos tengan una visión clara de los objetivos y el uso de instrumentos; que además valore la participación de todos los actores en una lógica de incentivo y reconocimiento del trabajo colaborativo. Minedu (2017).

La planificación colegiada es una derivación del trabajo colegido fomenta la mejora de la mejora del desempeño docente a través planeación, desarrollo y evaluación de las actividades docentes. A través de esta se da también el intercambio de experiencias y la

atención de fortalezas y debilidades de la práctica docente. Secretaria de Educación Pública (2015).

Krichesky y Murillo (2011) plantean la necesidad de fomentar los espacios de planificación colegiada y generar estructuras de trabajo colaborativo en las escuelas, esto con el objetivo de que la preocupación no solo este centrada en impartir las lecciones de su asignatura sino en tener una visión más holística de las escuelas y la realidad. Minedu (2017)

Por otro lado, Bolívar (2013) señala que el director debe propiciar la colegialidad, esto para construir una visión común y establecer objetivos que permitan crear una cultura de colaboración y expectativas de logro altos.

En conclusión la planificación debe contribuir a la mejora de los aprendizajes incorporando técnicas y estrategias innovadoras que generen y motiven el interés de los estudiantes por aprender a partir de las experiencias exitosas y bajo el influjo motivador de líder pedagógico.

#### ***Dimensión de monitoreo, acompañamiento y evaluación.***

Acompañamiento entre pares, el aprendizaje tiene mayor eficacia cuando se produce en la práctica, sobre esa idea se debe propiciar entre los docentes el aprendizaje situado, es decir a través de la observación directa de sesiones de sus pares.

El acompañamiento entre pares es una práctica colaborativa como señala la Agencia de la Calidad de la educación de Chile (2014) al implementar la Estrategias colaborativas de acompañamiento entre pares docentes: Supervisión por modelaje que busca el modelaje a través de la observación de una clase. Esta se puede producir por dos motivos cuando se evidencia debilidad en la práctica de un docente o por el contrario cuando se pretende replicar una experiencia exitosa o una práctica destacada de un docente.

Kherroubi citado por Vezub (2012) señala que los docentes noveles requieren de una formación basada en experiencias de sus pares para fortalecer su práctica. Y esto a partir de la observación directa y que sirva de respuesta a los problemas que enfrentan en las aulas.

La virtud del acompañamiento entre pares según Vezub es que genera una horizontalidad en la relación entre docentes experimentados y noveles. Y por lo tanto a fomentar una comunidad de practica en un entorno de aprendizaje dinámico

En conclusión, esta estrategia se fundamenta en el análisis de las prácticas que permitirán el desarrollo de operaciones cognitivas vinculadas con la reflexión para la mejorar del trabajo escolar (Minedu 2017). Además de superar esa vieja práctica de aislamiento e individualismo del trabajo escolar, generando más bien oportunidades de compartir prácticas y experiencias con otros colegas.

### ***Dimensión de convivencia escolar.***

La comunicación es una facultad humana que permite la relación entre los sujetos y depende de este para establecer vínculos positivos o negativos.

Las escuelas que han implementado las Comunidades Profesionales de Aprendizaje han superado desafíos y retos; sin embargo, para lograrlo se requiere de una comunicación asertiva que mejore la interacción y la cultura democrática y de tolerancia que es necesaria en cada comunidad que busca el cambio. Minedu (2017)

Al respecto María Luisa Naranjo Pereira, (2008) manifiesta que el asertividad es una conducta y por lo tanto se puede hablar de una habilidad social que puede ser desarrollada. Desde esa perspectiva un comportamiento es producto de estrategias que tienen como objetivo cambiar la conducta.

Por otro lado, es necesario definir una conducta asertiva; Verónica Goriskieta Solano define que una conducta asertiva es aquella que expresa de manera directa los sentimientos o necesidades, derecho u opiniones sin que ello implique amenaza de los derechos y sentimientos de los otros.

Rocio Marlene Rodriguez y Azpuru Y Ordoñez De Salazar (2015) en la tesis: Eficacia de un taller de técnicas asertivas de comunicación asertiva en adolescentes del Colegio San Gerónimo Emiliani, manifiesta que mediante los talleres de asertividad es posible contrarrestar los efectos sociales negativos y la agresividad a la que están expuestos las personas diariamente.

En conclusión, la mejora de la comunicación asertiva redundará en la mejora de la convivencia en general y la convivencia escolar en particular.

### **Aportes de Experiencias realizadas sobre el tema.**

Andrés Quispe Vilca (2017), I.E.S. Industrial N.º 32 de Puno. Esta experiencia exitosa surge a partir de la constatación de que los docentes aplicaban las estrategias convencionales. Sobre ese marco se trabajó una estrategia de capacitación denominada Apresto de las nuevas estrategias, que consistió en implementar talleres de capacitación sobre la importancia del juego, la ejecución de talleres y el uso del laboratorio matemático.

Esta experiencia permitió romper la rutina del aprendizaje tradicional y desarrollo capacidades y disposición de los estudiantes hacia las matemáticas. Los docentes introdujeron metodologías basados en juegos y laboratorio matemático, así como las autoridades mostraron su satisfacción frente al cambio de actitud de los estudiantes.

Esta experiencia se relaciona con la propuesta del plan de acción pues plantea una serie de estrategias que se pueden incorporar en la implementación del currículo y el desarrollo de las sesiones.

Ramiro Soláns de Zaragoza, 2002. Zaragoza, España. El CEIP Ramiro Soláns es una institución educativa con un problema de ausentismo, problemas graves de convivencia, desface curricular escasa valoración de la importancia dela escuela por tal motivo los docentes plantean un proyecto denominado Para Todos, con el objetivo de desarrollar competencias elementales que permitan crear un clima positivo. El proyecto implica la participación de la comunidad y la implementación de procesos democráticos para la elaboración de las normas de convivencia, desarrollo de habilidades y ayuda entre iguales.

Esta experiencia se relaciona con el plan de acción en la medida que plantea que se plantea como objetivo implementar un clima positivo, a partir de la implementación en la escuela de procesos pedagógicos.

## Propuesta de implementación y monitoreo del plan de acción

### Matriz de plan de acción: objetivo general, específico, dimensiones, acciones y metas.

Considerando los recursos con los que cuenta la institución educativa en este cuadro plantealas acciones por cada estrategia con el objetivo de solucionar el problema priorizado.

Problema: Bajo nivel del progreso anual de aprendizajes en el área de matemática en la competencia de: Resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio” en el primer grado de secundaria de la institución educativa Amauta Atusparia de Chacas UGEL Asunción.					
Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensiones	Estrategias/ Alternativas de solución	Acciones	Metas
Objetivo General: Elevar el nivel del progreso anual de aprendizajes en el área de matemática en la competencia de Resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio a través de una gestión curricular eficiente en el primer grado de secundaria de la institución educativa Amauta Atusparia para formar integralmente a los estudiantes..	Desarrollar una eficiente planificación y aplicación de las sesiones por parte de la mayoría de los profesores a través del trabajo colegiado.	Gestión curricular	A. Trabajo colegiado para la planificación curricular colegiada para mejorar la planificación de las sesiones de aprendizajes teniendo en cuenta del enfoque de matemática.	A1. Reuniones de sensibilización sobre resolución de problemas. A2. Talleres sobre a docentes sobre los procesos pedagógicos. A3.Elaboración de sesiones de aprendizaje.	100 % de docentes conoce el enfoque de resolución de problemas.  90% de docentes conocen los procesos pedagógicos  100 % de docentes saben elaborar sesiones con procesos pedagógicos.
	Empoderar en el conocimiento y manejo de los procesos e instrumentos de planificación. Análisis y lectura de documentos informativos para diseñar adecuadamente las sesiones de aprendizaje	Monitoreo y acompañamiento escolar	B.Monitoreo y acompañamiento pedagógico en entre pares en el aula en el área de matemática.	B1. Sensibilización de la importancia del MAE B2. Formulación del plan de monitoreo B2. Observar las sesiones planificadas.	100 % de docentes monitoreados acompañados.  01 plan de monitoreo  04 visitas por cada

					docente.
	Mejorar el clima escolar a través del establecimiento de acuerdos de convivencia consensuados y pertinentes.	Convivencia escolar	C.Talleres de elaboración cuerdos de convivencia concertada con los padres, estudiantes y docentes para mejorar la convivencia escolar.	C1. Sensibilización de la importancia de la buena convivencia escolar en el aprendizaje. C2. Desarrollo de talleres de elaboración de acuerdos de convivencia. C3. Monitoreo del cumplimiento de acuerdos de convivencia.	100 % de docentes socializados  90 % de participación de docentes.  100 % de docentes monitoreados

**Matriz de la implementación de plan de acción: cronograma, responsables y recursos humanos**

Este cuadro contempla las metas y recursos y los responsables orientándolos al logro de los objetivos específicos.

Objetivos Específicos	Acciones organizadas según dimensión	Meta	Responsables	Recursos	Cronograma (periodos)			
				Humanos / materiales	I P	II P	III P	IV P
Desarrollar una eficiente planificación y aplicación de las sesiones por parte de la mayoría de los profesores a través del trabajo colegiado.	A1.Reuniones pedagógicas de docentes sobre resolución de problemas.	10 reuniones	Director/ Coordinador del Área	Proyector, hojas, copias, videos	X	X	X	X
	A2. Talleres sobre a docentes sobre los procesos pedagógicos.	02 talleres	Director/ Coordinador del Área	Proyector, hojas, copias.	X		X	
	A3. Talleres de elaboración de sesiones de aprendizaje.	02 talleres	Director/ Coordinador del Área	Proyector, hojas, copias.	X		X	
Empoderar en el conocimiento y manejo de los procesos e instrumentos de	B1 Acciones de sensibilización de la importancia del MAE	02 acciones	Director/ Coordinador del Área	Videos, papelotes, copias de textos.	X	X		
	B2 Formulación del plan de monitoreo	01 plan	Director/ Docentes de	Hojas, computadora, proyector.	X			

planificación.			matemática					
Análisis y lectura de documentos informativos para diseñar adecuadamente las sesiones de aprendizaje.	B3 Visitas de aula para observar las sesiones planificadas.	04 vistas por profesor.	Director/ Docentes de matemática	Hojas de notas, cámara, lapicero	X	X	X	X
Mejorar el clima escolar a través del establecimiento de acuerdos de convivencia consensuados y pertinentes.	C1. Acción de sensibilización sobre la importancia de la convivencia escolar	02 reuniones	Director/ Coordinador del Área	Hojas, proyector, televisor	X	X		
	C2. Desarrollo de talleres de elaboración de acuerdos de convivencia.	02 talleres	Director/ Coordinador del Área	Hojas, proyector, lapicero	X		X	
	C3. Monitoreo del cumplimiento de acuerdos de convivencia.	04 monitoreos	Director	Fichas, hojas , lapicero.	X	X	X	X

### Presupuesto

Este cuadro establece los recursos y fuentes de financiamiento para cada una de las acciones.

Acciones	Recurso	Fuente de financiamiento	Costo
A1. Reuniones pedagógicas de docentes sobre resolución de problemas.	Proyector, hojas, copias, videos	Ingresos propios	20 soles
A2. Talleres sobre a docentes sobre los procesos pedagógicos.	Proyector, hojas, copias.	Ingresos propios	20 soles
A3. Talleres de elaboración de sesiones de aprendizaje.	Proyector, hojas, copias.	Ingresos propios	20 soles
B1 Acciones de sensibilización de la importancia del MAE	Videos, papelotes, copias de textos.	Ingresos propios	15 soles
B2 Formulación del plan de monitoreo.	Hojas, computadora, proyector.	Ingresos propios	5 soles
B3 Visitas de aula para observar las sesiones planificadas.	Hojas de notas, cámara, lapicero	Ingresos propios	5 soles
C1. Acción de sensibilización sobre la importancia de la convivencia escolar.	Hojas, proyector, televisor	Ingresos propios	5 soles
C2. Desarrollo de talleres de elaboración de acuerdos de convivencia.	Hojas, proyector, lapicero	Ingresos propios	5 soles
C3. Monitoreo del cumplimiento de acuerdos de convivencia.	Fichas, hojas, lapicero.	Ingresos propios	5 soles
TOTAL			100 soles

### Matriz del monitoreo y evaluación.

El presente cuadro establece los niveles de logro de las acciones planteadas, así como los responsables; sin embargo algunos ítems están en blanco por cuanto aun no se ejecuta el plan de acción.

ACCIONES ORGANIZADAS SEGÚN DIMENSIÓN	NIVEL DE LOGRO DE LAS ACCIONES (0 – 5)	FUENTE DE VERIFICACION (evidencias que sustentan el nivel de logro)	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	APORTES Y/O DIFICULTADES SEGÚN EL NIVEL DE LOGRO	REFORMULAR ACCIONES PARA MEJORAR NIVEL DE LOGRO
Reuniones pedagógicas de docentes sobre resolución de problemas.		Ficha de asistencia, fotos.	Director/ Coordinador	04 Veces		
Talleres sobre a docentes sobre los procesos pedagógicos.		Ficha de asistencia, fotos.	Director/ Coordinador	02 Veces		
Talleres de elaboración de sesiones de aprendizaje.		Sesiones de aprendizaje	Director/ Coordinador	02 Veces		
Acciones de sensibilización de la importancia del MAE		Fotografías, fichas de asistencia	Director/ Coordinador	02 Veces		
Formulación del plan de monitoreo.		Plan de monitoreo	Director/ Coordinador	01 Veces		
Visitas de aula para observar las sesiones planificadas.		Fichas de monitoreo	Director/ Coordinador	04 Veces		
Acción de sensibilización sobre la importancia de la convivencia escolar.		Actas de reunión	Director/ Coordinador	02 Veces		

Desarrollo de talleres de elaboración de acuerdos de convivencia.		Ficha de registro de asistencia	Director/ Coordinador	02 Veces		
Monitoreo del cumplimiento de acuerdos de convivencia		Fichas de monitoreo	Director/ Coordinador	04 Veces		

<b>NIVEL DE LOGRO DE LA ACCIÓN</b>	<b>CRITERIOS</b>
<b>0</b>	No implementada (requiere justificación)
<b>1</b>	Implementación inicial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
<b>2</b>	Implementación parcial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
<b>3</b>	Implementación intermedia (ejecución parcial, pero sigue de acuerdo a lo programado)
<b>4</b>	Implementación avanzada (avanzada de acuerdo a lo programado)
<b>5</b>	Implementada (completamente ejecutada)

## Conclusiones

Luego de haber establecido las causas del problema priorizado, queda claro que estas tienen que tener una atención desde el enfoque del liderazgo pedagógico y teniendo en cuenta las dimensiones planteadas por Vivian Robinson. Además, estas acciones deben estar categorizadas en tres campos o dimensiones claramente definidas; así tenemos la dimensión de la gestión curricular, la convivencia escolar y el acompañamiento y monitoreo.

Dentro de esa lógica establecer estrategias que aborden las causas del problema para revertirlos y orientándolos a la mejora de los aprendizajes. Dentro de ese marco es importante tener en cuenta las experiencias exitosas sobre las que se tengan conocimiento y asimismo tener en cuenta las investigaciones que se han hecho sobre el particular.

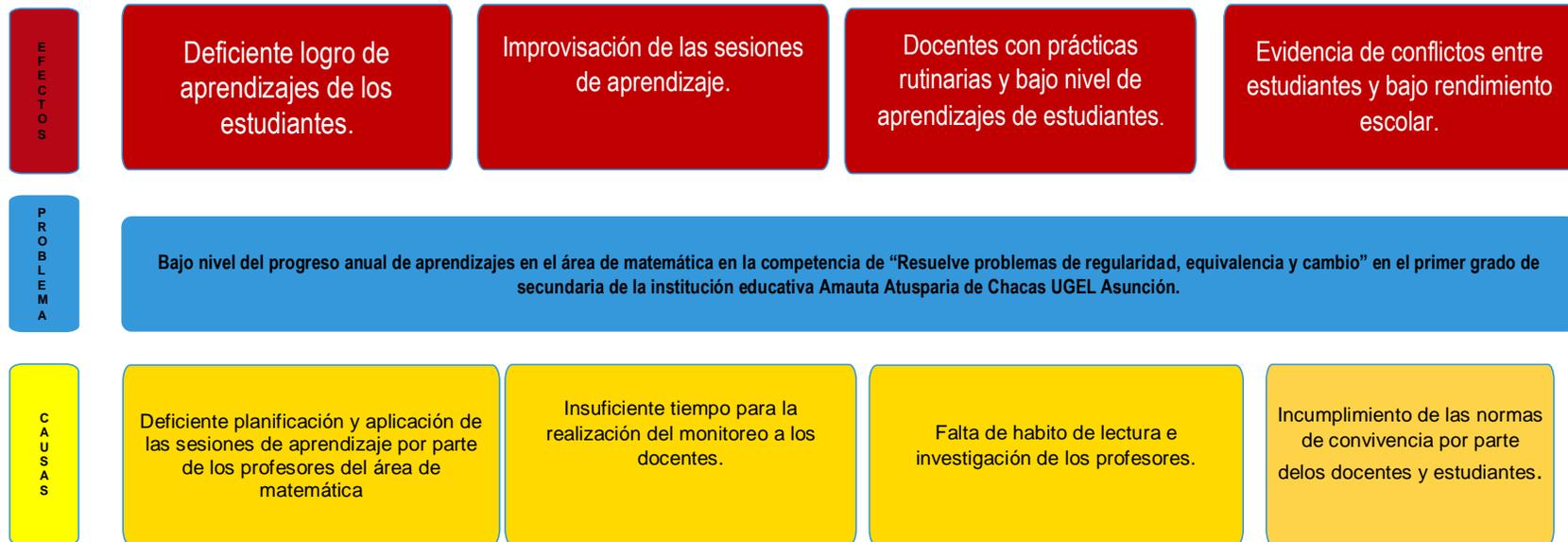
La aplicación de esta dinámica de trabajo nos da como evidencia que si se puede lograr un cambio sustancial en la mejora de los aprendizajes si se plantea la gestión escolar teniendo en cuenta las estrategias establecidas, dado que ya tienen un campo de experimentación en otras realidades.

Finalmente es una tarea del directivo propiciar políticas y acciones en la escuela que generen una sinergia de motivación para la profesionalización y el cambio de las prácticas docente en el sentido que se orienten en generar un espíritu y actitud de interés por aprender por parte de los estudiantes.

## Referencia

- Agencia de la Calidad de la Educación. 2014. Estrategias Colaborativas De Acompañamiento Entre Pares Docentes: Supervisión Por Modelaje: [http://www.agenciaeducacion.cl/practicas\\_educativas/estrategias-colaborativas-acompanamiento-pares-docentes-supervision-modelaje/](http://www.agenciaeducacion.cl/practicas_educativas/estrategias-colaborativas-acompanamiento-pares-docentes-supervision-modelaje/)
- Antonio Bolívar, Políticas De Educação Para O SéculoXxi E Deselvolvimento Profissional Docente. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Granada (Espanha) E-mail: [abolivar@ugr.es](mailto:abolivar@ugr.es)
- Cere, (1993) Evaluar el contexto educativo, Documento de estudio. Vitoria: Ministerio de Educación y Cultura. Gobierno Vasco.
- Goroskieta Solano Verónica. Escuela Nicasio Landa. Habilidades Sociales. Cáp. 4.
- Krichesky, Gabriela J.; Murillo Torrecilla, F. Javier, Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 9, núm. 1, 2011, pp. 65-83.
- Lea Vezub Andrea Alliaud, Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes. 2012. Administración nacional de educación pública (ANEP) Consejo Directivo Central (CODICEN)
- Leticia Landeros, Concepción Chávez, (2015). Convivencia y disciplina en la escuela.
- Ley Nro. 28044, Ley General de Educación, (2003)
- María Luisa Naranjo Pereira, Relaciones Interpersonales Adecuadas Mediante Una Comunicación Y Conducta Asertivas. Actualidades Investigativas en Educación Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación. Volumen 8, Número 1 pp. 1-27. Costa Rica, 2008.
- Minedu. Asesoría a la gestión escolar y CIAG. Orientaciones, protocolos e instrumentos. Guía del participante - Tercer fascículo. 2017.
- Rocio Marlene Rodriguez y Azpuru Y Ordoñez De Salazar (2015). Eficacia de un taller de técnicas asertivas de comunicación asertiva en adolescentes del colegio san Gerónimo Emiliani.(Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

## Anexos Árbol de problemas



### 1. Propuestas o alternativas de solución (árbol de objetivos y resultados).



EVIDENCIA FOTOGRAFICA

